



**A Coragem de  
Ser Imperfeito \**  
**( PDFDrive.com**  
**\).epub**

**Brené Brown**

VISIT...

LANZAROTE  
*Caliente*.COM



**A Coragem de  
Ser Imperfeito \**  
**( PDFDrive.com**  
**\).epub**

**Brené Brown**

Primeiro lugar na lista do *The New York Times*

BRENÉ BROWN

# A CORAGEM DE SER IMPER FEITO

Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha  
e ousar ser quem você é pode levá-lo a uma vida mais plena



SEXTANTE

leLivros

DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe

**Le Livros** e seus diversos parceiros, com o objetivo

de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como para teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou qualquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O

**Le Livros** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em

**LeLivros.us** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

*"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."*

## A CORAGEM DE SER IMPERFEITO

"Com base em sua experiência pessoal e em pesquisas aprofundadas, a autora investiga os paradoxos da seguinte equação: nos tornamos fortes ao aceitar a vulnerabilidade. Somos mais ousados quando admitimos nossos medos. Não consigo parar de pensar nisso."

— Gretchen Rubin, autora de Projeto Felicidade

"Brené Brown se tornou como uma criadora de mapas e uma viajante. Para milhões de pessoas. E acredito que o mundo precisa de mais guias como ela que nos mostre o caminho mais ousado para o nosso mundo interior. Se você gostaria de ser mais corajoso, mais saudável e envolvido, deixe o GPS em casa. Este livro é a rota de navegação para isso."

— Maria Shriver, autora de Quem você quer ser?

"O que me impressiona neste livro é a sua combinação ímpar de pesquisa corajosa e vulnerabilidade. Brené se torna uma pessoa tão real em seu livro que é impossível não se perguntar: 'Você já ousou bastante hoje?'"

O convite contido neste livro é para que todos tenham a coragem de ser imperfeitos. Os maiores obstáculos do que a ansiedade, do que o medo e do que a vergonha de não saber.

O mundo precisa deste livro e a mistura singular que Brené consegue de vulnerabilidade e coragem faz dela a pessoa certa para nos ajudar a ousar."

— Harriet Lerner, ph.D., autora de Mudando

os padrões dos relacionamentos íntimos

“A coragem de ser imperfeito é um livro importante – um alerta oportuno sobre o perigo de perseguir a certeza e o controle acima de qualquer coisa. Brené Brown nos oferece a maior recompensa que a vulnerabilidade pode trazer: uma coragem maior.”

— Daniel H. Pink, autor de Motivação 3.0.

“Esta é a essência deste livro: vulnerabilidade é coragem em você mas inaceitável para os outros. Brené, harmonizando pesquisa acadêmica com histórias do Texas, nos liberta. E não pense que é apenas para mulheres. Os homens, mais do que as mulheres, precisam ser fortes e nunca fraquejarem, e pagamos um preço alto por isso. A coragem é para todos nós.”

— Michael Bungay Stanier, autor de Do More Great Work

“Conheço profundamente Brené Brown – em sua pesquisa, inteligência, integridade e qualidade como pessoa. Portanto, quando ela decide tratar de uma importante vulnerabilidade para ter sucesso profissional, relacionamentos saudáveis, felicidade familiar e paixão... eu estou dentro! Mesmo quando esta virtude se traduz em mostrar vulnerável. Brené ousou ao escrever este livro, e você se beneficia disso. Coloque a sua sabedoria afiada em prática em todas as áreas de sua vida.”

— Elizabeth Lesser, autora de De coração aberto

“Em uma época de pressão constante para a conformidade e o engajamento, o imperfeito oferece uma alternativa convincente: transformar sua vida. Tenha a coragem de ficar vulnerável! Ouse ler este livro!”

— Chris Guillebeau, autor de A arte da não conformidade

“Um livro maravilhoso. Urgente, indispensável e fácil de ler. Não consigo largá-lo de lado, e ele continua a repercutir em minha vida.”

— Seth Godin, autor de O melhor do mundo

BRENÉ BROWN

**A CORAGEM  
DE SER  
IMPER  
FEITO**



SEXTANTE

Título original: Daring Greatly

Copyright © 2012 por Brené Brown

Copyright da tradução © 2013 por GMT Editores Ltda.

Publicado mediante acordo com Gotham Books, um membro da Penguin Group

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer condições sem a autorização por escrito dos editores.

tradução:

Joel Macedo

preparo de originais:

Melissa Lopes Leite

revisão:

Clarissa Peixoto, Isabella Leal e Rafaella Lemos

projeto gráfico e diagramação:

Ilustrarte Design e Produção Editorial

capa:

Raul Fernandes

produção digital:

SBNigri Artes e Textos Ltda.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

B897c

Brown, Brené

A coragem de ser

imperfeito [recurso

eletrônico] / Brené

Brown [tradução de

Joel Macedo]; Rio de

Janeiro: Sextante,



2013.

2013.

recurso digital

Tradução de: Daring

greatly

Formato: ePub

Requisitos do

sistema: Adobe

Digital Editions

Modo de acesso:

World Wide Web

ISBN 978-85—

7542-959-4 (recurso

eletrônico)

1. Assertividade

(Psicologia). 2.

Coragem. 3. Livros

eletrônicos. I. Título.

CDD: 158

13-03650

CDU: 159.947

Todos os direitos reservados, no Brasil, por

GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@esextante.com.br

www.sextante.com.br

Para Steve.

Você faz do mundo um lugar melhor  
e de mim uma pessoa mais corajosa.

## Sumário

Prólogo      O que significa viver com ousadia?

Introdução    Minhas aventuras na arena da vida

Capítulo 1    Escassez: por dentro da cultura de não ser bom o bastante

Capítulo 2    Derrubando os mitos da vulnerabilidade

Capítulo 3    Compreendendo e combatendo a vergonha

Capítulo 4    Arsenal contra a vulnerabilidade

Capítulo 5    Diminuindo a lacuna de valores: Trabalhando as mudanças e f  
da falta de motivação

Capítulo 6    Compromisso perturbador: Ousadia para reumanizar a educação

Capítulo 7    Criando filhos plenos: Ousando ser o adulto que você quer que

## Reflexões finais

Anexo      Acreditar na revelação: a teoria fundamentada nos dados e me  
pesquisa

Praticando a gratidão

Notas e referências

Sobre a autora

Conheça os clássicos da Editora Sextante

Informações sobre os próximos lançamentos

## Prólogo

### O QUE SIGNIFICA VIVER COM OUSADIA?

Não é o crítico que importa; nem aquele que aponta onde foi que o homem tropeçou ou como o autor das façanhas poderia ter feito melhor.

O crédito pertence ao homem que está por inteiro na arena da vida, cujo rosto está manchado de poeira, suor e sangue; que luta bravamente; que erra, que decepçiona, porque não há esforço sem erros e decepções; mas que na verdade, se empenha em seus feitos; que conhece o entusiasmo, as grandes paixões; que se entrega a uma causa digna; que, na melhor das hipóteses, conhece no final o triunfo da grande conquista e que, na pior, se fracassar, ao menos fracassa ousando grandemente.

Trecho do discurso “Cidadania em uma República”

(ou “O Homem na Arena”), proferido na Sorbonne

por Theodore Roosevelt, em 23 de abril de 1910.

As palavras do ex-presidente americano ecoam tudo o que aprendi em mais de uma década de pesquisa sobre vulnerabilidade. Vulnerabilidade não é conhecer vitória e a necessidade de ambas, é se envolver, se entregar por inteiro.

Vulnerabilidade não é fraqueza; e a incerteza, os riscos e a exposição emocional todos os dias não são opcionais. Nossa única escolha tem a ver com o compromisso de assumir os riscos e de se comprometer com a nossa vulnerabilidade diante da coragem e a clareza de nosso propósito. Por outro lado, o nível em que somos vulneráveis é uma medida de nosso medo e de nosso isolamento em relação ao mundo.

Quando passamos uma existência inteira esperando até nos tornarmos perfeitos para entrar no jogo, para entrar na **arena da vida**, sacri camos

oportunidades que podem ser irrecuperáveis, desperdiçamos nosso tempo e nossas costas para os nossos talentos, aquelas contribuições exclusivas que só podemos dar.

Ser “perfeito” e “à prova de bala” são conceitos bastante sedutores, mas não são a realidade humana. Devemos respirar fundo e entrar na arena, qualquer que seja o relacionamento, um encontro importante, uma conversa difícil em família, uma criação criativa. Em vez de nos sentarmos à beira do caminho e vivermos de medo, devemos ousar aparecer e deixar que nos vejam. Isso é vulnerabilidade. Isso é **viver com ousadia**.

## Introdução

### MINHAS AVENTURAS

#### NA ARENA DA VIDA

Passei a vida inteira tentando contornar e vencer a vulnerabilidade. Todas as minhas experiências e exposições emocionais. Na época do colégio, quando a maioria de nós tinha medo da vulnerabilidade, comecei a desenvolver e afiar o meu arsenal de defesa contra ela.

Por muito tempo tentei de tudo –

desde ser a “garota perfeitinha” até me tornar a poeta exótica, a ativista indignada, a profissional ambiciosa, a baladeira descontrolada. Às vezes, tudo isso pode parecer estágios de desenvolvimento razoáveis, senão previsíveis, mas não para mim. Todas essas etapas constituíam diferentes armaduras que me protegiam de ser excessivamente comprometida e vulnerável. Cada tática era construída para manter todo mundo a uma distância segura e sempre ter uma saída estratégica.

Apesar do meu medo da vulnerabilidade, sei que herdei um coração aberto e solidário. Então, perto de completar 30 anos, deixei um cargo de gerente de telecomunicações AT&T, arranjei um emprego de garçonne e voltei à faculdade como assistente social.

Assim como muitas pessoas que se interessam pelo serviço social, eu gosto de

“consertar” gente e sistemas. Foi só quando já havia terminado o bacharelado em psicologia que percebi que o serviço social não tinha a ver com “consertar”. Em vez disso, se de

trata de contextualizar e apoiar. Sua missão é mergulhar no desconforto da ambiguidade para criar um espaço de solidariedade para que as pessoas encontrem o próprio caminho.

Enquanto eu lutava para descobrir como uma carreira no campo da psicologia poderia realmente dar certo para mim, fui fulminada pela afirmação de um de meus professores: “Você não consegue medir, não existe.” Ele explicava que, diferentemente de outras áreas de pesquisa que têm tudo a ver com previsão e controle. Fiquei impressionada. “Você não pode apoiar e acolher, eu deveria dedicar minha carreira à previsão e ao controle.” Quando descobri a minha vocação. Hoje posso dizer que sou uma pesquisadora de dados e uma contadora de histórias.

A maior certeza que eu trouxe da minha formação em serviço social é a importância de **criar vínculos com as pessoas**. Fomos concebidos para nos conectar uns com os outros, e o que dá propósito e sentido à nossa vida, e, sem ele, sofremos. Por isso, a

pesquisa que explicasse a anatomia do vínculo humano, das relações e das comunidades.

Quando os participantes da minha pesquisa eram solicitados a compartilhar suas histórias,

e suas experiências de vínculo mais importantes, sempre me falavam com humildades –

do medo de não serem dignos de uma conexão verdadeira. Parece que, humanos, temos uma tendência para deprimir as coisas pelo que elas não são. Trata-se de experiências emocionais. Esse fato realmente chamou a minha atenção.

Portanto, um pouco por acaso, eu passei a pesquisar os sentimentos de vergonha, seis anos desenvolvendo uma teoria que explica o que é a vergonha, como enfrentar a crença de que não somos bons o bastante e de que não somos capazes de relacionamentos. Em 2006, descobri que, além de compreender esse sentimento, investigar o outro lado da moeda: o que têm em comum as pessoas que lidam com a vergonha e acreditam no próprio valor – que eu chamo de “pessoas plenas”?

No meu livro *A arte da imperfeição*, deixo os 10 sinais de uma vida plena e de como uma **pessoa plena** se esforça para cultivar e do que ela luta para se libertar.

Uma pessoa plena:

1. Cultiva a autenticidade; se liberta do que os outros pensam.
2. Cultiva a autocompaixão; se liberta do perfeccionismo.
3. Cultiva um espírito flexível; se liberta da monotonia e da impotência.
4. Cultiva gratidão e alegria; se liberta do sentimento de escassez e do desconhecido.
5. Cultiva intuição e fé; se liberta da necessidade de certezas.
6. Cultiva a criatividade; se liberta da comparação.
7. Cultiva o lazer e o descanso; se liberta da exaustão como símbolo de status e da produtividade como fator de autoestima.
8. Cultiva a calma e a tranquilidade; se liberta da ansiedade como estilo de vida.
9. Cultiva tarefas relevantes; se liberta de dúvidas e suposições.
10. Cultiva risadas, música e dança; se liberta da indiferença e de “estar sem controle”.

Naquele livro escrevi detalhadamente sobre o que significa ser uma pessoa plena e despertar espiritual que advém dessa descoberta. Agora pretendo compartilhar a vida plena e apresentar os cinco temas mais importantes que surgiram e levaram às revelações que apresento nesta obra.

Viver plenamente quer dizer abraçar a vida a partir de um sentimento

próprio. Isso

significa cultivar coragem, compaixão e vínculos suficientes para acordar de

importa o que eu fazer hoje ou o que eu deixar de fazer, eu tenho meu valor.” e dizer: “Sim, eu sou imperfeito, vulnerável e às vezes tenho medo, mas isso que também sou corajoso e merecedor de amor e aceitação.”

A definição de vulnerabilidade se baseia nos seguintes ideais fundamentais:

1. Amor e aceitação são necessidades irredutíveis de todas as pessoas concebidos para criar vínculos com os outros –

isso é o que dá sentido e significado à nossa vida. A ausência de amor, de aceitação e de contato sempre leva ao sofrimento.

2. Se os homens e as mulheres que entrevistei na pesquisa fossem divididos em grupos –

aqueles que têm um senso profundo de amor e de aceitação e aqueles que lutam para conquistar isso –

apenas uma variável os separaria. Aqueles que amam e vivenciam a aceitação simplesmente acreditam que são dignos disso. Eles não têm vidas melhores ou mais fáceis, não têm problemas menores e não passaram por menos traumas, falências ou separações. No meio de todas essas lutas, eles desenvolveram práticas que os tornaram capazes de se agarrar à crença de que são dignos de amor, de aceitação e até mesmo de alegria.

3. A preocupação principal de indivíduos plenos é viver uma vida orientada por coragem, pela compaixão e pelo vínculo humano.

4. As pessoas plenas identificam a vulnerabilidade como um catalisador de coragem, compaixão e vínculos. Na verdade, a disposição para estar vulnerável foi o único traço claramente compartilhado por todas as mulheres e homens que eu descreveria como plenos. Eles atribuem todas as suas conquistas – desde seu

sucesso profissional até o casamento e os momentos felizes como pais – à capacidade que têm de se tornarem vulneráveis.

Desde o início das minhas pesquisas, abraçar a vulnerabilidade surgiu como algo importante. A relação entre esta e as outras emoções que estudei nas pesquisas anteriores eu havia presumido que as relações entre vulnerabilidade e vergonha, aceitação e autovalorização fossem coincidências. Só depois de 12 anos, mais fundo essa questão compreendi o papel que a vulnerabilidade desempenha.

Ela é o âmago, o centro das experiências humanas significativas.

Essa nova informação me trouxe um grande dilema: por um lado, como é possível a importância da vulnerabilidade de forma honesta e relevante sem que

Por outro, como é possível estar vulnerável sem sacrificar a própria legitimidade?

Acredito que a receptividade emocional seja motivo de vergonha para o início da nossa formação somos ensinados que manter uma distância e a inacessibilidade contribuem para o prestígio do pesquisador, e que caso a receptividade emocional suas credenciais poderão ser questionadas. Ser uma pessoa pedante é um insulto, na torre de marfim do mundo acadêmico se o formalismo como se fosse uma armadilha.

Como eu me arriscaria a estar realmente vulnerável e contar histórias da minha jornada nessa pesquisa sem parecer uma amadora? E quanto à profissional?

Meu momento para “ousar grandemente”, como Theodore Roosevelt está fazendo, chegou em junho de 2010, quando fui convidada a falar em Houston na uma entidade sem fins lucrativos do universo da Tecnologia, do Entretenimento dedicada às “ideias que vale a pena espalhar”. A TED e os organizadores “pensadores e ativistas mais fascinantes do mundo” e os desafiaram a dar a palestra no máximo, 18 minutos.

Eu esperava que os organizadores de eventos como esses ficassem um pouco com o conteúdo da palestra de alguém que se dedica a pesquisar a vergonha e a vulnerabilidade quando perguntei à equipe da TED sobre o que queriam que eu falasse, a respeito muito do seu trabalho. Fale sobre o que mais a impressiona. Mostre o que por tê-la em nosso evento.”

Adorei e ao mesmo tempo detestei a liberdade daquele convite. Eu oscilava entre o desamparo e buscar refúgio nos velhos amigos: planejamento e controle. Decidi

Minha decisão de viver com ousadia derivou menos da minha autoconfiança do que da minha pesquisa. Sei que sou uma boa pesquisadora e acreditava que as conclusões das informações coletadas eram válidas e convincentes. Também tratei de me controlar não era uma coisa do outro mundo: “É em Houston, para uma plateia de 500 hipóteses, 500 pessoas no auditório mais umas poucas assistindo ao vivo pela televisão eu era uma louca.”

Na manhã seguinte à palestra, acordei com uma das piores ressacas de vulnerabilidade. Você conhece aquela sensação de acordar e tudo parecer bem até ser revelado demais invade a sua mente e você quer se esconder debaixo das cobertas?

Mas não havia para onde correr. Seis meses depois, recebi um e-mail dos curadores da

TED3Houston me parabenizando pelo fato de a palestra estar sendo incluída na organização. Eu sabia que isso era bom, uma honraria cobiçada, mas



primeiro lugar, eu já estava me habituando à ideia de “apenas” 500 p  
louca. Em segundo, numa cultura repleta de críticos e invejosos, semp  
minha carreira permanecendo longe dos holofotes. Olhando para trás,  
responderia àquele e-  
mail se soubesse que meu vídeo sobre a vulnerabilidade se tornaria um suces  
que, ironicamente, me faria sentir tão desconfortável, vulnerável e exposta.

Hoje essa palestra é uma das mais visitadas no site TED.com, com mais de 5  
e tradução para 38 idiomas. Mas nunca tive coragem de assistir ao vídeo. Fic

lá, mas essa exposição ainda faz com que eu me sinta realmente constrangida

O ano de 2010 foi o da palestra TED3Houston, e 2011 foi o ano de

Atravessei os Estados Unidos falando para grupos variados, desde empresas c  
coaches de liderança e militares, até advogados, grupos de pais e estudantes.  
para dar outra palestra na conferência principal da TED em Long Beach, na C  
essa foi minha oportunidade para divulgar o trabalho que tinha sido a  
pesquisa: falei sobre a vergonha e sobre como nós precisamos compre  
la e superá-la se quisermos verdadeiramente viver com ousadia.

Minhas palestras em empresas quase sempre giram em torno de lidera  
inovação. Desde os executivos de alto nível até os pro ssionais da linha de fre  
significativos que todos admitiram enfrentar se originam da desmotivação, d  
de qualidade, do medo de car ultrapassado em meio às mudanças ace  
necessidade de uma maior clareza de objetivos. Se quisermos reacende  
precisamos reumanizar o trabalho. Quando a vergonha se torna um es  
motivação vai embora. Quando errar não é uma opção, não existe ap  
inovação.

Quando se trata de criar lhos, a prática de estigmatizar mães e pais c  
mesmo tempo exagerada e destrutiva –

e transforma a criação de lhos em um campo minado. As  
questões fundamentais para os pais deveriam ser: “Você está comprom  
estiverem, preparem-

se para cometer muitos erros e tomar decisões ruins. Perfeição não ex  
que torna os filhos felizes nem sempre os prepara para serem adultos corajoso

O mesmo serve para as escolas. Nesse contexto, não foi encontrado um probl  
fosse atribuído a alguma combinação entre a desmotivação de pais, professor  
ou alunos

e o conflito de interesses que competem entre si para a definição de um obje

O maior desa o e também o elemento mais gratificante do meu trabalh  
mesmo tempo, uma construtora de mapas e uma viajante. Meus mapas, ou te  
plenitude e vulnerabilidade não foram construídos a partir das experiências c

partir das informações que coletei nos últimos 12 anos – as vivências de milhares de homens e mulheres que dão passos largos na direção em que eu, e muitos outros, vamos.

O que todos nós temos em comum é a verdade que constitui a essência da vida. Sabemos tem importância, mas quem nós somos importa muito mais. É a atitude e disposição para se deixar ser visto. Isso requer viver com o

primeiro passo dessa viagem é entender onde estamos, contra o que lutamos para chegar. Creio que poderemos fazer isso melhor ao examinarmos a ideia tão discutida de julgarmos bons o bastante.

1

ESCASSEZ:

POR DENTRO DA CULTURA

DE NÃO SER BOM O BASTANTE

Após realizar essa pesquisa durante 12 anos e observar o avanço do conceito da escassez, que passou a assolar nossas famílias, organizações e comunidades, chego à conclusão de que já estamos cansados de sentir medo.

Nós queremos viver com ousadia.

Durante uma de minhas palestras, uma mulher da plateia comentou: “As crianças são muito especiais. O que está transformando tantas pessoas em narcisistas?” Sim, vejo como o termo “narcisismo” vem sendo usado. O Facebook é tão narcisista que acham que o que elas estão fazendo é tão importante? As crianças são tão narcisistas eu... Meu chefe é narcisista demais. Ele se acha melhor do que todo mundo e os outros.

E enquanto os leigos usam “narcisismo” como um diagnóstico que serve desde a arrogância até o comportamento rude –, os pesquisadores e profissionais de saúde mental estão testando a elasticidade do conceito de todas as formas possíveis. Um grupo de pesquisadores fez uma análise em três décadas de canções populares e paradas de sucesso. Eles registraram uma tendência estatística significativa de hostilidade na música popular. Em consonância com a hipótese, encontramos uma expressão do uso de “nós” e “nosso” e um aumento do uso de “eu” e “meu”.

Os pesquisadores também relataram um declínio das palavras relacionadas a emoções positivas, e um aumento das palavras relacionadas a ira e como “ódio” e “matar”. Dois pesquisadores da equipe, Jean Twenge e o livro *The Narcissism Epidemic* (A epidemia do narcisismo), argumentaram que o transtorno de personalidade narcisista mais que dobrou nos Estados Unidos nos últimos 25 anos.

Então é isso? Estamos cercados de narcisistas? Nós nos transformamos em pessoas egoístas e pretensiosas, que só se interessam por poder, sucesso e coisas importantes? Será que estamos com o ego tão inflado que acreditamos ser superiores? Ou não estamos contribuindo com nada relevante nem produzindo algo de valor para o mundo?

Se você é como eu, provavelmente estará refletindo um pouco e pensando exatamente esse. Não comigo, é claro. Mas, em termos gerais, essa parece ser a pergunta.

É reconfortante ter uma explicação, principalmente uma que faça com que não tenhamos que nos culpar por respeito de nós mesmos e deposite a culpa nos outros. Na verdade, sempre que ouvimos o argumento do narcisismo, ele geralmente vem acompanhado de um julgamento.

Nossa primeira inclinação é curar “os narcisistas” colocando-os em seu devido lugar. Não importa se estou falando com professores, grandes executivos ou meus vizinhos.

“Esses egocêntricos têm que saber que não são especiais, que não estão com poderes especiais, que não são os reis da cocada preta e que precisam descer do salto alto.”

O tema do narcisismo penetrou tanto na consciência social que a maioria das pessoas entende corretamente, a um padrão de comportamento que inclui ideias de grandeza, gritante de admiração e falta de empatia. O que quase ninguém compreende é a gravidade nesse diagnóstico está determinado pelo medo da humilhação.

“consertamos” o narcisismo de alguém colocando a pessoa no lugar de onde ela pertence, a de suas imperfeições e de sua mediocridade. A humilhação está mais para a causa de uma cura do que para a sua cura.

Analizando o narcisismo pelas

lentes da vulnerabilidade

Diagnosticar e rotular pessoas cujas batalhas são mais contextuais ou adquiridas organicamente é, com frequência, bem mais prejudicial do que útil para a cura e a compreensão.

Catalogar o problema colocando o foco em quem as pessoas são em vez de no que elas estão fazendo deixa todo mundo isento: “Que pena. Eu sou assim.” Como responsabilizar as pessoas por seus comportamentos, não estou falando de

mas de entender as causas para que seja possível lidar com os problemas.

Costuma ser útil identificar modelos de comportamento e entender o que eles são. Isso é bem diferente de ser definido por um diagnóstico, algo que, com frequência, geralmente aumenta o medo da vergonha e impede as pessoas de procurarem ajuda.

Precisamos compreender essas tendências e influências comportamentais, e até mais transformador em muitos casos, examinar os modelos através das lentes da vulnerabilidade. Por exemplo, quando analiso o narcisismo, **enxergo o medo da humilhação de ser alguém comum.** Identifico o receio

bastante para ser notado, amado, aceito ou para perseguir um objetivo. Alguns modelos de humanizar problemas lança uma luz importante sobre eles, luz que ilumina o momento em que o rótulo estigmatizante lhe é lançado.

Essa nova maneira de ver a vida traz muita clareza e ilumina tanto a fonte dos problemas quanto suas possíveis soluções. Consigo ver com nitidez como e por que cada vez mais pessoas tentam acreditar que são suficientemente boas. Percebo uma mensagem sendo repetida em todos os lugares dizendo que uma vida comum é uma vida sem sentido. E noto como, em um ambiente de reality shows, culto à celebridade e mídia social sem contradições, é difícil passar uma mensagem e desenvolver uma visão de mundo completamente distorcida: “O medo de não ser notado”. A quantidade de pessoas que curtem minhas postagens no Facebook ou no Instagram é uma

Pelo fato de sermos todos suscetíveis à propaganda de massa que de alguma forma cria essa nova lente de observação remove a oposição “nós versus aqueles malditos outros”.

A vontade de acreditar que o que estamos fazendo tem importância é facilmente seduzido pelo estímulo para sermos extraordinários. É sedutor usar o parâmetro do culto à personalidade como a signifiância ou insignifiância de nossas vidas. As ideias de grandeza e a necessidade de não parecer um bálsamo para aliviar a dor de sermos tão comuns e inadequados. Os pensamentos e comportamentos, no entanto, causam mais dor e levam a mais dor quando estamos sofrendo e o amor e os relacionamentos estão pesando. Quando nos agarramos àquilo que parece nos oferecer maior proteção.

Certamente existem situações em que um diagnóstico pode ser necessário para que o correto seja encontrado, mas todo mundo também pode ser beneficiado pela análise através das lentes da vulnerabilidade. Sempre é possível aprender alguma coisa com as questões a seguir:

1. Quais são as mensagens e as expectativas que de nós a sociedade espera? Como vivemos? Como a cultura social influencia nossos comportamentos?
2. De que maneira as dificuldades que enfrentamos produzem comportamentos cujo objetivo principal é nos proteger?
3. Como nossos comportamentos, pensamentos e emoções estão relacionados?

vulnerabilidade e à necessidade de um forte sentido de valorização?

Voltando à problemática anterior, sobre estarmos ou não cercados de pessoas com personalidade narcisista, acredito que exista uma poderosa influência social e

e que o medo de ser comum faça parte dela –, mas tenho certeza de uma camada mais profunda. Para encontrar a fonte, devemos passar longe de qualquer coisa estigmatizante.

Se ampliarmos a perspectiva, a visão muda. Sem perder de vista os pontos

discutindo, podemos enxergá-

los como parte de um quadro maior. Isso nos permite identificar perfeitamente a maior influência cultural de nossa época –

o contexto capaz de explicar o que todos

identificamos como uma epidemia de narcisismo. Além disso, ele também oferece uma panorâmica das ideologias, dos comportamentos e dos sentimentos que moldam lentamente quem nós somos e a maneira como vivemos, nos relacionamos, trabalhamos, cuidamos dos filhos, governamos, ensinamos e nos conectamos uns com os outros. O que me refiro é a nossa cultura da escassez.

Escassez: o problema de nunca

ser bom o bastante

Um aspecto crucial do meu trabalho é encontrar uma linguagem que expresse ideias obtidas e também seja profundamente compreendida pelos participantes. Quando as pessoas ouvem ou leem a frase Nunca ser \_\_\_\_\_ o bastante, levam a sério e para começarem a preencher as lacunas:

1. Nunca ser bom o bastante.
2. Nunca ser perfeito o bastante.
3. Nunca ser magro o bastante.
4. Nunca ser poderoso o bastante.
5. Nunca ser bem-sucedido o bastante.
6. Nunca ser inteligente o bastante.
7. Nunca ser correto o bastante.
8. Nunca ser seguro o bastante.
9. Nunca ser extraordinário o bastante.

Uma de minhas autoras favoritas sobre escassez é Lynne Twist, ativista global e autora de livros sobre fundos sociais. Em seu livro *The Soul of Money* (A alma do dinheiro), ela se refere

“a grande mentira”. Lynne escreve:

Para mim e para muitos de nós, o primeiro pensamento do dia, ainda antes de acordar, é: “Eu não dormi o suficiente.” O seguinte é: “Não tenho tempo suficiente.” Esse pensamento de insuficiência vem a nós automaticamente, antes mesmo de podermos nos levantar, antes de nossa presença ou examiná-

lo. Passamos a maior parte de nossas vidas ouvindo, explicando, reclamando ou nos preocupando com o que não temos em quantidade ou qualidade. Antes de nos sentarmos na cama, antes de nossos pés tocarem o chão,

nos sentimos inadequados, já estamos para trás, já perdemos, já damos falta de alguma coisa. Quando voltamos para a cama à noite, nossa mente recita uma ladainha de coisas que não conseguimos ou não temos naquele dia. Vamos dormir com o peso de não termos conseguido, despertamos para lamentar mais faltas. (...) Essa situação interna de escassez mental à escassez, habita no âmago do ciúme, da cobiça, do preconceito e da insegurança com a vida.

A escassez, portanto, é o problema de nunca ser ou ter o bastante. Ela triunfa onde todos estão hiperconscientes da falta. Tudo, de segurança e amor até dinheiro, é por uma sensação de inadequação ou falta. Gastamos uma enormidade de tempo tentando ter o que não temos, não temos, queremos ou poderemos ter, e quanto todos os outros têm.

O que torna essa avaliação constante tão desoladora é que, quase sempre, estamos comparando nossa vida, nosso casamento, nossa família e nosso trabalho com a visão de uma vida propagada pela mídia, ou então comparamos nossa realidade com a vida de alguém próximo de nós já conquistou.

A nostalgia do passado também é uma forma perigosa de comparação. Quando você frequência você compara a sua vida atual com uma lembrança de bem-estar que a nostalgia editou em sua mente, mas que nunca existiu de verdade: “Lembra-se de quando...? Ah, bons tempos!”

A fonte da escassez

A escassez não se instala numa cultura da noite para o dia. O sentimento de escassez é comum em sociedades com tendência à vergonha e à humilhação e que estejam profundamente envolvidas em comparação e despedaçadas pela desmotivação. (Quando menciono uma cultura de vergonha não quero dizer que tenhamos vergonha de nossa identidade ou que nos sintamos entre nós sofrendo com a questão da desvalorização que vem modelando a sociedade. Nos últimos 10 anos, testemunhei grandes mudanças no Zeitgeist de meu país devido às transformações por meio da coleta de dados e as reconheci nos rostos das pessoas que entrevistei e com quem conversei. O mundo nunca esteve numa situação

passada foi tão traumática para um grande número de pessoas que isso chegou em nossa sociedade. Passamos pelo 11 de Setembro, por várias guerras, recessões de enormes proporções e pelo aumento da violência gratuita e dos assaltos.

Testemunhamos acontecimentos que vêm dilacerando nossa sensação de segurança e força que nós os vivenciamos como traumas pessoais, mesmo sem esta conexão de forma direta.

E quando se trata do número impressionante de desempregados e subempregados em partes do mundo, é como se todos tivéssemos sido diretamente afetados.

Alguém que passou ou esteja passando por isso.

A preocupação com a escassez é a versão da nossa cultura para o estresse socialmente traumático. Ela

surge depois que estivemos no limite por muito tempo e, em vez de resolver o problema (o que requer vulnerabilidade), ficamos zangados e assustados. Não há nada mais ampla que está sofrendo: encontrei as mesmas dinâmicas de isolamento em microsociedades da família, do trabalho, da escola e da comunidade. E toda a mesma fórmula de vergonha, comparação e desmotivação. A escassez encontra condições e as perpetua, até que uma massa crítica de pessoas começa a fazer pressão para remodelar os contextos menores a que pertencem.

Um modo de pensar sobre os três componentes da fórmula da escassez que influencia a sociedade é retirar sobre as questões a seguir. Enquanto estivermos com a mente em todos os ambientes ou sistemas sociais dos quais você faz parte, seja em família, na comunidade ou talvez em sua própria equipe de trabalho.

1. **Vergonha:** O medo do ridículo e a depreciação são usados para controlar as pessoas e mantê-las na linha? Apontar culpados é uma prática comum? O

valor de alguém está ligado ao sucesso, à produtividade ou à obediência?

Humilhações e linguagem abusiva são frequentes? E quanto ao favoritismo?

Perfeccionismo é uma realidade?

2. **Comparação:** A competição saudável pode ser benéfica, mas há comparação disfarçada o tempo todo, velada ou abertamente? A criatividade tem sido sufocada?

As pessoas são condenadas a padrões estreitos em vez de serem valorizadas por suas contribuições e talentos específicos? Há um modo ideal de ser ou um tipo de habilidade usado como medida de valor para todos?

3. **Desmotivação:** As pessoas estão com medo de correr riscos ou temer

novas? É mais fácil car quieto do que compartilhar ideias, histórias e experiências? A impressão geral é de que ninguém está realmente prestando atenção ou escutando? Todos estão se esforçando para serem vistos e ouvidos?

Quando vejo essas perguntas e penso sobre a nossa macrossociedade, a política, social, econômico e político, minhas respostas são sim, sim e sim!

Quando penso na minha família, sei que essas são as questões exatas que tentamos superar todos os dias. Uso a palavra superar porque desenvolver uma família, implantar uma cultura organizacional, administrar uma empresa, uma comunidade religiosa, de um jeito que seja fundamentalmente oposto às normas pela escassez, exige consciência, compromisso e muito trabalho –

todos os dias. A macrossociedade está sempre exercendo pressão sobre nós e, a não ser que tenhamos vontade

pelo que acreditamos, o estado permanente de escassez se torna o modus operandi

Somos convocados a viver com ousadia cada vez que fazemos escolhas que desafiam o status social de escassez.

O oposto de viver em escassez não é cultivar o excesso. Na verdade, os dois lados da mesma moeda. O oposto da escassez é o suficiente, ou o que é necessário. A essência, é a vulnerabilidade: enfrentar a incerteza, a exposição e os riscos envolvidos. Não sou o bastante.

Se você retornar aos três blocos de perguntas sobre escassez e se perguntar se é vulnerável em algum contexto de medo por aqueles valores, a resposta é um sonoro “não”. Se você se perguntar se essas condições o levam a desvalorizar o próprio e a autovalorização, a resposta é “não”, mais uma vez. Os elementos mais importantes da escassez são a disposição para assumir nossa vulnerabilidade e a capacidade de partir da autovalorização e do merecimento.

Após realizar essa pesquisa durante 12 anos e observar o avanço do movimento, passou a assolar nossas famílias, organizações e comunidades, chego à conclusão que estamos cansados de sentir medo. Todos queremos ser corajosos. Nós queremos viver livres dos fardos do discurso geral que insiste em perguntar constantemente “O que devemos culpar?”.

No próximo capítulo conversaremos sobre os mitos da vulnerabilidade que acreditamos sobre como a coragem começa a abrir caminho quando nos mostramos e nos



## DA VULNERABILIDADE

É verdade que quando estamos vulneráveis ficamos totalmente expostos, sentimos que entramos numa câmara de tortura (que chamamos de incerteza) e assumimos um risco emocional enorme.

Mas nada disso tem a ver com fraqueza.

Mito 1: “Vulnerabilidade é fraqueza”

A percepção de que estar vulnerável seja sinal de fraqueza é o mito mais amado da vulnerabilidade –

e também o mais perigoso. Quando passamos a vida nos afastando e protegendo de um estado de vulnerabilidade ou de sermos vistos como sentindo, não somos contentes quando os outros são menos capazes de mascarar seus sentimentos em vez de respeitarmos e admirarmos a coragem e a ousadia que estão por trás de deixarmos o medo e o desconforto se tornarem julgamento e crítica.

Vulnerabilidade não é algo bom nem mau: não é o que chamamos de medo. Ela sempre é uma luz, uma experiência positiva. Ela é o centro de todas as emoções quando estamos vulneráveis. Acreditar que vulnerabilidade seja fraqueza é o mesmo sentimento que acreditar que medo seja fraqueza. Abrir mão de nossas emoções por medo de vulnerabilidade significa nos afastarmos da única coisa que dá sentido e significado à vida.

Nossa rejeição da vulnerabilidade deriva com frequência da associação que fazemos entre emoções sombrias como o medo, a vergonha, o sofrimento, a tristeza e a decepção com sentimentos que

não queremos abordar, mesmo quando afetam profundamente a maneira como trabalhamos e até exercemos a liderança. O que muitos não conseguem entender após uma década de pesquisa para descobrir, é que a vulnerabilidade é também o

que buscamos em nossas experiências que almejamos. Quando estamos vulneráveis é que nascem a coragem, a empatia, a criatividade, a conexão e a autenticidade. A clareza maior em nossos objetivos ou uma vida espiritual mais significativa, a certeza é o caminho.

Sei que é difícil acreditar nisso, sobretudo quando passamos tanto tempo acreditando que vulnerabilidade e fraqueza são sinônimos, mas é a pura verdade. **Vulnerabilidade é exposição emocional.** Com essa definição em mente, vamos pensar sobre o

que queremos garantir, que pode estar em nossas vidas um dia e partir sem aviso no outro,

morte ou nos trair no dia seguinte –

isso é vulnerabilidade. O amor é incerto e oferece um risco incrível. Amar alguém nos deixa emocionalmente expostos. Sim, é assustador ser magoados, mas você consegue imaginar a sua vida sem amar ou ser amado?

Exibir nossa arte, nossos textos, nossas fotos, nossas ideias ao mundo, sem ganhos ou apreciação, também significa nos colocar numa posição vulnerável. Quando vivemos momentos felizes de nossa vida, mesmo sabendo que eles são passageiros e que não seremos felizes demais para não atrairmos desgraça – essa é uma forma intensa de vulnerabilidade.

O grande perigo é que começamos a enxergar os sentimentos como fraqueza (uma emoção secundária, que serve apenas como uma máscara para muitas emoções secretas bem mais difíceis que experimentamos), estamos perdendo a relação aos sentimentos e, em consequência, em relação à vulnerabilidade.

Se quisermos recuperar a parte essencialmente emocional de nossa vida, reafirmar e retomar nossos objetivos, precisamos aprender a assumir nossa vulnerabilidade e o que resultam disso. Para alguns de nós é um aprendizado novo e, para outros, em qualquer forma, minha pesquisa me ensinou que a melhor maneira de lidar com isso é reconhecendo e compreendendo a vulnerabilidade.

A definição de vulnerabilidade se tornou realmente palpável para mim quando as pessoas compartilharam quando pedi que completassem a frase: “Vulnerabilidade é \_\_\_\_\_.” Eis algumas das respostas:

expressar uma opinião impopular.

me defender e me impor.

pedir ajuda.

dizer “não”.

começar meu próprio negócio.

ajudar minha esposa de 37 anos com câncer de mama em estágio avançado a tomar decisões sobre seu testamento.

tomar a iniciativa do sexo com minha esposa.

tomar a iniciativa do sexo com meu marido.

escutar meu filho dizer que seu sonho é reger a orquestra e incentivá-lo, mesmo sabendo que isso provavelmente nunca vai acontecer.

telefonar para um amigo cujo filho acaba de morrer.

decidir colocar minha mãe num asilo.

o primeiro encontro amoroso depois do divórcio.

ser o primeiro a dizer “Eu te amo” sem saber se a declaração será retribuída.

mostrar alguma coisa que escrevi ou alguma obra artística que eu tenha criado.

ser promovido e não saber se terei sucesso no novo cargo.

ser demitido.

me apaixonar.

tentar alguma coisa nova.

apresentar o novo namorado para a família.

ficar grávida depois de três abortos.

esperar o resultado da biópsia.

fazer exercícios em público mesmo quando não sei bem o que estou fazendo  
quando estou fora de forma.

admitir que estou com medo.

voltar para a partida depois de ter errado muitas jogadas.

dizer ao meu diretor que nós não teremos como bancar a folha de pagamento  
no próximo mês.

demitir funcionários.

apresentar meu produto para o mundo e não ter retorno.

me impor e defender meus amigos quando ouço críticas a respeito deles.

ser responsável.

pedir perdão.

ter fé.

Essas ações soam como fraqueza para você? Colocar-se ao lado de alguém que atravessa uma grande dificuldade é fraqueza? Assumir responsabilidade é coisa de gente forte? Depois de perder um gol feito é sinal de fraqueza? NÃO. Vulnerabilidade soa

de coragem. Verdade e coragem nem sempre são confortáveis, mas nunca são

É verdade que quando estamos vulneráveis camos totalmente expostos, numa câmara de tortura (que chamamos de incerteza) e assumimos um

Mas nada disso tem a ver com fraqueza.

Quando pedimos que completassem a frase: “A sensação de estar vulnerável” as respostas foram igualmente significativas:

tirar a máscara e esperar que o verdadeiro eu não seja muito decepcionante.

como não ter mais que engolir sapos.

o encontro da coragem com o medo.

estar no meio da corda bamba: mover-se para a frente ou para trás é igualmente assustador.

ter mãos suadas e coração disparado.

estar com medo e empolgado; aterrorizado e esperançoso.

sair de uma camisa de força.

subir num galho alto, muito alto.

dar o primeiro passo na direção daquilo que você mais teme.

estar totalmente presente.

estar muito desconfortável e assustado, mas também se sentir humano e vivo.

ter um tijolo na garganta e um nó no peito.

como aquele momento terrível na montanha-russa quando estamos perto do primeiro mergulho.

liberdade e libertação.

ter medo, todas as vezes.

pânico, ansiedade, medo, desequilíbrio, seguidos de liberdade, satisfação, encantamento – e depois um pouco mais de pânico.

arriscar o pescoço diante do inimigo.

infinitamente aterrorizante e dolorosamente necessária.

a de uma queda livre.

como aqueles dois segundos entre ouvir um disparo e esperar para ver se foi baleado.

se deixar perder o controle.

E sabe qual foi a resposta que apareceu inúmeras vezes em nosso esforço para vulnerabilidade? Estar nu.

É como ficar nu no palco e esperar por aplausos em vez de deboches.

É estar nu quando todos os outros estão vestidos.

É como estar nu em um sonho: você está no aeroporto completamente pelado.

A psicologia e a psicologia social produziram provas convincentes sobre a importância da vulnerabilidade. No campo da psicologia do bem-estar, estudos mostram que a vulnerabilidade percebida, ou seja, a capacidade de reconhecer nossos riscos e exposições, e nossas chances de aderir a algum tipo de programa de saúde mais poderoso.

Se os pacientes se comprometem com rotinas de prevenção, os psicólogos também percebem. E o que torna isso realmente interessante é que não é o nível de vulnerabilidade que importa, mas o nível de vulnerabilidade que admitimos e a ameaça.

No campo da psicologia social, pesquisadores da influência e da persuasão que as pessoas são afetadas por propaganda e marketing realizaram uma série de estudos sobre vulnerabilidade. Eles descobriram que os participantes que se consideravam menos suscetíveis aos anúncios enganadores eram, na verdade, os mais suscetíveis. A experiência sobre esse fenômeno diz tudo: **“Longe de ser um escudo e, ao contrário, a ilusão desencoraja a reação que teria fornecido uma proteção genuína.”**

Uma das experiências de minha carreira que mais gerou ansiedade foi aquela em que me referi na Introdução. Como se não bastassem todos os medos naturais de uma palestra, a pressão de 18 minutos diante de uma plateia altamente bem-sucedida e de expectativa muito elevada, eu era a última palestrante do evento. Durante três dias, quando eu estava dando as mais incríveis e instigantes explicações de minha vida.

Depois de cada uma delas eu me afundava um pouco mais na poltrona com a cabeça para a minha palestra funcionar, eu teria que desistir de tentar fazer algo. Eu precisaria me conectar com a plateia. Eu queria desesperadamente assimilar, imitar ou usar como modelo, mas as falas que me impactaram mais foram no mesmo formato: elas foram simplesmente autênticas. Isso quer dizer que eu teria obtido

mesma. Precisaria estar vulnerável e aberta. Deveria deixar o texto de olhos. Eu teria que ficar nua.

Quando finalmente pisei no palco, a primeira coisa que fiz foi travar contato visual.

Pedi aos técnicos de iluminação que ajustassem os refletores de maneira que as pessoas. Eu precisava de conexão. Simplesmente ver a audiência como “plateia”, me fez lembrar que os desafios que me assustavam –

como estar nua – também metiam medo em todo mundo. Acho que essa é a razão pela qual a empatia e a necessidade de palavras: basta olhar no olho do outro e receber uma resposta.

Durante a palestra perguntei ao público duas coisas que revelam bastante sobre os paradoxos que de nem a vulnerabilidade. Primeiro, indaguei: “Quanto não se carem vulneráveis por associarem a vulnerabilidade à fraqueza?” Muito pouco por todo o auditório. Depois, perguntei: “Quando vocês viram as pessoas passarem expondo e ficando vulneráveis, quantos acharam que elas eram corajosas?” Poucos levantaram as mãos.

Nós gostamos de ver a vulnerabilidade e a verdade transparecerem naturalmente. Temos medo de deixar que as vejam em nós. Isso porque tememos que a vulnerabilidade su ciente –

que o que temos para oferecer não seja o bastante sem os artifícios e a maquinaria de uma edição pronta para exibição. Eu estava com medo de subir ao palco e me revelar verdadeiro eu –

aquelas pessoas eram muito importantes, muito bem-sucedidas, muito famosas; o meu verdadeiro eu, por outro lado, é muito desordenado, muito imperfeito, muito humano.

Eis o cerne da questão:

Quero testemunhar a sua vulnerabilidade, mas não quero ficar vulnerável.

Vulnerabilidade é coragem em você e fraqueza em mim.

Eu sou atraída pela sua vulnerabilidade, mas sou repelida pela minha.

Lembro-

me de que, enquanto eu me aproximava do palco, tratei de me conceber como esposa, mãe, esposa, marido, que estava na plateia, e em minhas irmãs e alguns amigos, que estavam lá.

Também tirei coragem de algo que havia aprendido naquelas palestras: que a vulnerabilidade é uma lição

inesperada que recebera sobre fracasso. A grande maioria dos palestrantes que eu conhecia falava abertamente sobre o fracasso. Eles contaram suas desventuras e os insucessos.

processo de elaboração de seu trabalho e sobre como esses percalços

Isso me deixou impressionada e inspirada.

Quando chegou a minha vez, respirei fundo e esperei ser chamada em oração da vulnerabilidade: Dê-me coragem para aparecer e deixar que me vejam. Então, alguns segundos antes de ser apresentada ao público, me veio à mente a imagem de está sobre a minha mesa de trabalho, onde se lê: “O que você tentaria fazer se falhar?” Empurrei essa pergunta para longe a fim de criar espaço para uma não subi ao palco, literalmente sussurrei para mim mesma: “O que vale a fracasse?”

Sinceramente não me lembro muito do que falei, mas, quando tudo acabou, mergulhada em completa vulnerabilidade novamente! O risco valeu a pena apaixonada pelo meu trabalho e com o que aprendi com os participantes.

Realmente acredito que conversas honestas sobre vulnerabilidade e sobre o mundo. As minhas duas palestras foram falhas e imperfeitas, mas eu caminhei melhor de mim. O desejo de nos expor nos transforma. Ele nos torna mais vulneráveis cada vez.

Desde telefonar para um amigo que passou por uma terrível tragédia até com o negócio, passando por

estar aterrorizado ao experimentar uma sensação de libertação, a vulnerabilidade é a grande ousadia da vida. O resultado de viver com ousadia é vitória, mas uma tranquila liberdade mesclada com o cansaço gostoso da luta.

Mito 2: “Vulnerabilidade não é comigo”

Quando éramos crianças, costumávamos pensar que quando crescêssemos não seríamos mais vulneráveis. Mas crescer é aceitar a vulnerabilidade. Estar vivo é estar vulnerável.

– Madeleine L’Engle, escritora americana

Perdi a conta das vezes em que ouvi as pessoas dizerem: “É um tema sobre vulnerabilidade não é comigo.” E o comentário era logo reforçado por alguém em conta a profissão ou o gênero: “Sou engenheiro e detesto vulnerabilidade”, “vulnerabilidade no café da manhã”, “Homens não sabem o que é vulnerabilidade”, “assim. Não sou homem nem engenheira nem advogada, mas já repeti essas ideias”.

Infelizmente, não existe um cartão com passe livre de vulnerabilidade. Não podemos escapar da incerteza, do risco e da exposição emocional que perpassam nossa existência vulnerável.

Examine novamente a lista de exemplos da página 29. Aqueles são os desastres de estar em um relacionamento, de ter um vínculo. Mesmo se resolvermos todos os relacionamentos e optarmos pelo isolamento como forma de proteção, ainda somos sujeitos à vulnerabilidade. Fazer as perguntas a seguir a si mesmo é liberado preso ao mito de que “vulnerabilidade não é comigo”. Se não souber responder, vá para o próximo.

1. O que eu faço quando me sinto emocionalmente exposto?
2. Como me comporto quando me sinto muito desconfortável e inseguro?
3. Estou disposto a correr riscos emocionais?

Antes que eu começasse a trabalhar essas questões, minhas respostas eram:

1. Tenho medo, raiva, assumo uma atitude crítica e controladora, quero fazer as coisas de maneira perfeita, com precisão cirúrgica.
2. Fico com medo, com raiva, assumo uma atitude crítica e controladora, sou perfeccionista, querendo fazer as coisas com precisão cirúrgica.
3. No trabalho, não me sinto nem um pouco disposta se há excesso de julgamentos, atribuição de culpa e humilhação. Assumir riscos emocionais com as pessoas de quem eu gosto sempre esteve relacionado ao medo de que alguma coisa ruim pudesse acontecer.

Quando pensamos que podemos evitar a vulnerabilidade, tomamos atitudes que são incompatíveis com quem nós realmente desejamos ser. Experimentar a vulnerabilidade é a escolha –

a única escolha que temos é como vamos reagir quando formos confrontados com a incerteza, o risco e a exposição emocional.

No Capítulo 4, examinaremos os comportamentos conscientes e inconscientes que nos protegem quando acreditamos que a vulnerabilidade não tem nada a ver conosco.

Mito 3: “Vulnerabilidade é expor

totalmente a minha vida”

Uma linha de questionamento que ouço com frequência diz respeito à cultura da

Pode haver vulnerabilidade em demasia? Não seria o caso de superexposição inevitavelmente seguidas de exemplos do atual culto à celebridade. O que o cinema posta no Twitter sobre a tentativa de suicídio de seu marido? Ou quando a TV divide com o resto do mundo detalhes íntimos de suas vidas e da vida de

A vulnerabilidade se baseia na reciprocidade e requer confiança e limites



não é catarse, não é se desnudar indiscriminadamente. Vulnerabilidade tem a ver com nossos sentimentos e nossas experiências com pessoas que conquistaram nossa confiança.

Estar vulnerável e aberto passa pela reciprocidade e é uma parte integrante da confiança.

Não podemos ter sempre garantias antes de compartilhar algo; entretanto, compartilhar a alma na primeira vez que encontramos alguém. Nunca nos aproximamos dizendo: “Eu não sou Brené e esta é a minha maior falha.” Isso não é vulnerabilidade. Compartilhar a vulnerabilidade é uma necessidade de atenção, mas não é vulnerabilidade. Compartilhar adequadamente não significa dividir sentimentos com pessoas com as quais temos um relacionamento. É uma parte de nossa história. O resultado dessa vulnerabilidade mútua é respeito, mais confiança e mais envolvimento.

A vulnerabilidade sem limites leva a falta de empatia, desconexão e isolamento. Como veremos no Capítulo 4, a exposição total é uma forma de se proteger da verdade.

Portanto, informação em excesso não é um caso de “vulnerabilidade demasiada”. A vulnerabilidade, quando nos afastamos da sensação que ela provoca para usá-la apenas em situações de carência e necessidade de atenção ou para nos entregarmos aos comportamentos que se tornaram lugar-comum na sociedade de hoje.

Para dissipar o mito de que a vulnerabilidade é compartilhar nossos segredos, vamos examinar a questão da confiança.

Quando falo sobre a importância de ser vulnerável, aparecem sempre perguntas sobre a necessidade de confiar nos outros:

“Como sei se posso confiar em alguém o bastante para ficar vulnerável?”

“Só me mostrarei vulnerável a alguém se estiver seguro de que essa pessoa não me decepcionará.”

“Como saber se alguém irá trair minha confiança?”

“Como desenvolver a confiança nas pessoas?”

Não existe teste de confiança nem luz verde para sinalizar que é seguro compartilhar. Os participantes da pesquisa que responderam a essas perguntas descreveram o processo de construção lenta, por camadas, que vai acontecendo com o tempo. Nós os referimos à confiança como “o pote de bolinha de gude”.

Minha filha Ellen teve sua primeira experiência de traição no terceiro ano do

Durante o recreio, ela contou para uma coleguinha de turma algo eng constrangedor que tinha acontecido com ela mais cedo naquele mesmo tarde, todas as garotas da turma já sabiam de seu segredo e estavam lição importante, mas dolorosa, porque até aquele momento ela nunca consi que alguém pudesse fazer tal coisa.

Quando Ellen chegou em casa, ela caiu no choro e me disse que jam segredos para alguém. Estava muito magoada. Foi de cortar o coração me disse que, quando voltou para a sala, as colegas ainda estavam ri intensidade que a professora as separou e retirou algumas bolinhas de gude d

A professora de Ellen tinha um grande pote de vidro a que ela e as crianças s pote de bolinha de gude”. Ela mantinha uma caixa com bolinhas colo sempre que a turma fazia boas escolhas coletivamente, ela lançava bolinhas sempre que a turma quebrasse regras ou não prestasse atenção, a pro bolinhas. Quando – e se –  
as bolinhas enchessem o pote, os alunos seriam recompensados com uma festa.

Por mais que eu quisesse dizer a Ellen “Não divida seus segredos com essas g nunca vão magoá-la de novo”, deixei meus medos e minha raiva de lado e comecei a tentar des como ter uma conversa franca com ela sobre con ança e relacionamen maneira certa de traduzir minhas próprias experiências de con ança e o que a com a minha pesquisa de campo, pensei em como a metáfora do pote perfeita.

Sugeri a Ellen que pensasse sobre suas amizades como potes de bolin uma pessoa lhe oferecer apoio, for carinhosa com você, defendê-la ou guardar o que você con ou a  
ela em particular, coloque uma bolinha de gude no pote. Se uma ami desrespeitoso ou espalhar seus segredos, uma bolinha deverá ser retirar isso fazia sentido, ela acenou positivamente com a cabeça e disse entusiasma encheriam o pote de bolinha de gude!”

Então ela descreveu quatro amigas com quem sempre podia contar, qu segredos e nunca os revelaram a ninguém e que também haviam com

“São amigas que me chamam para sentar com elas mesmo se forem c garotas mais populares do colégio.”

Foi um momento sublime para nós duas. Quando lhe perguntei como essas m amigas tão con áveis e dignas das bolinhas de gude, ela pensou por um instar tenho certeza. Como as suas amigas conquistaram as bolinhas de gude?” Dep por um tempo chegamos às nossas conclusões. Algumas das respostas de Elle

Elas guardaram meus segredos.

Elas me contaram seus segredos.

Elas se lembraram do meu aniversário.

Elas sabem quem são a vovó e o vovô.

Elas sempre me incluem nas coisas divertidas.

Elas sabem quando estou triste e me perguntam por quê.

Quando falto à escola por estar doente, elas pedem às suas mães que me avisem como estou.

E as minhas? Exatamente as mesmas –

com exceção de que para mim, vovó e vovô são minha mãe e meu padrasto. Quando minha mãe chega numa festinha dos meus filhos, sinto uma alegria ouvir uma de minhas amigas dizer: “Oi, Deanne, que bom ver você!” Ela se lembrou do nome da minha mãe. Ela se importa conosco.”

Confiança é colocar uma bolinha de gude de cada vez.

O dilema do ovo e da galinha vem à tona quando pensamos sobre o investimento que devemos fazer nos relacionamentos antes mesmo de o processo de construção da confiança. A professora não disse: “Eu não vou comprar o pote e as bolinhas de gude, mas vou garantir que você será capaz de fazer boas escolhas coletivamente.” O pote estava lá desde o primeiro dia, e na verdade, ao longo do primeiro dia, ela já havia enchido o fundo dele com uma bolinha de gude.

As crianças não disseram à professora: “Decidimos não fazer boas escolhas por enquanto porque você colocará bolinhas no pote.” Elas trabalharam duro e abraçaram a professora. Elas confiaram na professora.

Um dos psicólogos que mais admiro no campo dos relacionamentos é John Gottman.

Ele Science of Trust: Emotional Attunement for Couples (A ciência da conexão emocional para casais) é uma obra inspiradora sobre a anatomia da confiança. Em um artigo publicado no Good da Universidade de Berkeley, Gottman descreve a construção da confiança que é totalmente compatível com o que encontrei em minha pesquisa – e também com o que Ellen e eu chamamos de pote de bolinha de gude:

De acordo com a pesquisa, descobri que a confiança é construída em momentos

pequenos, que eu chamo de momentos de “porta entreaberta”. Em qualquer situação, há uma possibilidade de conexão com seu parceiro ou de distanciamento dele.

Vou dar um exemplo disso em meu próprio casamento. Certa noite, eu queria ler a leitura de um livro policial. Achei que soubesse quem era o assassino para confirmar minha suspeita. A certa altura, coloquei o livro na mesa e levantei para ir ao banheiro.

Quando passei pelo espelho, vi a imagem refletida de minha esposa, e escovando seus cabelos. Era um momento de porta entreaberta.

Eu tinha uma escolha. Poderia sair daquele banheiro pensando: “Não quero a tristeza dela esta noite; quero ler meu livro.” Mas, em vez disso, talvez como um pesquisador de relacionamentos, decidi ir até ela. Segurei a escova que estava na mão e perguntei: “O que está acontecendo, querida?” Ela me disse que estava triste.

Naquele exato momento, eu estava construindo com ela; eu estava ali com ela. Eu estava me conectando com ela em vez de escolher me dedicar apenas ao que eu estava fazendo. Momentos assim que a confiança é construída.

Um momento como esse pode não parecer importante, porém, se nós virarmos as costas para as necessidades do outro, a confiança no relacionamento deteriorando – lenta e gradualmente.

Quando pensamos em traição nos termos da metáfora do pote de bolinha de vidro, nós imaginamos alguém em quem estamos fazendo algo tão terrível que nos obriga a jogar fora todas as bolinhas. Qual é a pior traição de confiança que você pode imaginar com minha melhor amiga. Ela mente sobre como gastou o dinheiro. Alguém mente contra mim. Todas são traições terríveis, sem dúvida, mas há um tipo de traição ainda mais desleal e igualmente corrosivo para a confiança no relacionamento.

Na verdade, esta traição geralmente acontece muito antes das outras. É a traição do descompromisso. De não se importar. De desfazer o vínculo. De não fazer o esforço ao relacionamento. A palavra traição evoca experiências de falha com confiança, omissão de defesa quando nosso nome está envolvido em incidentes, termos escolhidos como alguém especial entre outras pessoas. Esses comportamentos são traiçoeiros, mas não são as únicas formas de traição. Se eu tivesse que escolher uma que tenha aparecido com muita frequência em minha pesquisa e que é a mais perigosa em termos de corrosão do elo de confiança em um relacionamento, eu escolheria o descompromisso.

Quando as pessoas que amamos ou com quem temos uma forte ligação se afastam de nós, de nos dar atenção e de investir no relacionamento, a confiança vai crescendo. O descompromisso gera humilhação e desperta nossos sentimentos de abandono, desvalorizado e desprezado. O que pode fazer dessa traição

perigoso do que uma mentira ou até mesmo do que um caso fortuito é o fato de não poder localizar a fonte de nossa dor –

não há acontecimento, nenhuma evidência explícita de ruptura. E isso pode deflagrar um processo de loucura.

Podemos dizer a um parceiro descompromissado: “Você não parece mais se importar com o casamento.” Mas sem uma “prova” disso, a resposta pode facilmente ser a seguinte: “Eu estou aqui todo dia do trabalho às sete da noite. Ponho as crianças na cama. Levo elas para o parque de domingo. O que mais você quer de mim?” Ou, no ambiente de trabalho, quando alguém diz: “Por que não me dão mais feedback? Digam que gostam de mim! Reclame!”

Mas me façam lembrar que eu ainda trabalho aqui!”

Com os olhos, as atitudes têm mais peso do que as palavras. Quando paramos de trabalhar por suas vidas, não perguntando mais como foi seu dia nem querendo fazer coisas interessantes, musicais, de suas amizades, eles

ficam ressentidos e com medo (em vez de aliviados,

independentemente do temperamento que os adolescentes possam ter). Quando paramos de expressar bem como se sentem com nosso desinteresse, quando paramos de participar, eles começam a agir de maneira extravagante, pensando: “Isso não é nada para eles.”

Assim como a concha, a maioria das experiências de traição se acumula lentamente, uma bolinha de gude de cada vez. Na verdade, as traições grandes e visíveis que nos chocam são frequentes após um período de desinteresse e de corrosão lenta da confiança.

Para concluir, a concha é um produto da vulnerabilidade que cresce com o tempo no trabalho, atenção e comprometimento total. Concha não é uma postura não verbal, é uma coleção de bolinhas de gude que cresceu.

Mito 4: “Eu me garanto sozinho”

Uma qualidade que temos em alta conta em nossa sociedade individualista é a de se garantir sozinho. Mesmo que possa parecer infeliz e deprimente, admiramos a pessoa que consegue garantir sozinho é algo reverenciado.

A jornada da vulnerabilidade não foi feita para se percorrer sozinho. É uma jornada

Precisamos de pessoas que nos ajudem na tentativa de trilhar novas maneiras de viver e julgarem. Precisamos de uma mão para nos levantar quando cairmos (e quando cairmos, a vida corajosa, levará alguns tombos). Durante o desenrolar da minha jornada, as pessoas foram muito claros em relação à necessidade que sentem de apoio, encorajamento e apoio profissional quando voltaram a entrar em sintonia com sua vulnerabilidade e com a maioria de nós sabe muito bem prestar ajuda, mas, quando se trata de pedir ajuda também.

Só depois que aprendermos a receber com um coração aberto é que poderemos ter um coração aberto. Ao vincularmos julgamentos à ajuda que recebemos, de

inconsciente, também estaremos vinculando julgamentos à ajuda que prestamos

Todos nós precisamos de ajuda. Sei que não poderia ter concluído nem a pesquisa sem estímulos fortes, que vieram de meu marido, da minha terapeuta, de vários familiares que estavam em uma jornada parecida. Vulnerabilidade gera coragem é contagiosa.

Há alguns estudos muito respeitados sobre liderança que sustentam a importância da vulnerabilidade essencial e que vulnerabilidade e coragem contagiam. Em um artigo de 2001 do *Harvard Business Review*, Peter Fuda e Richard Badham usaram uma série de metáforas para mostrar que líderes estimulam e sustentam a mudança. Uma das metáforas é a de uma bola de neve começa a rolar quando um líder se dispõe a ser vulnerável. A pesquisa demonstra que essa atitude de vulnerabilidade é considerada uma qualidade de equipe e estimula os outros a seguir o mesmo caminho.

Um exemplo da metáfora da bola de neve contida na pesquisa de Harvard é o caso de um diretor-

executivo de uma grande empresa alemã que descobriu que seu estilo de liderança estava impedindo os gerentes de tomarem iniciativas. Os pesquisadores descobriram que ele poderia ter agido em particular para mudar seu comportamento, mas não o fez. Ele trouxe a questão à tona durante um encontro anual com seus 60 principais subordinados. Ele reconheceu seus erros e reformulou seu papel, tanto em nível pessoal quanto profissional.

Ele admitiu que não tinha todas as respostas e pediu que sua equipe fosse vulnerável com a empresa.

Ao estudarem a transformação que sucedeu a esse encontro, os pesquisadores descobriram que a inteligência de Clynton aumentou, sua equipe prosperou, houve ganhos em inovação, e a empresa superou em desempenho alguns concorrentes muito mais estabelecidos.

Da mesma forma, minhas maiores transformações pessoais e profissionais começaram quando comecei a perceber quanto meu medo de ser vulnerável estava me tornando invisível. Quando eu revelava minhas lutas e pedir ajuda. Depois de fugir da vulnerabilidade, eu entregava ao desconforto da incerteza, do risco e da exposição emocionalmente doloroso.

Eu acreditava que podia optar por não me sentir vulnerável; logo, quando isso acontecia, eu me sentia invisível quando

o telefone tocava com notícias inimagináveis, quando eu tinha medo ou amargura. Em vez de sentir gratidão e alegria, eu só conseguia me preparar para a perda de tudo. Eu controlava as situações e as pessoas à minha volta. Fazia tudo para parecer mais energizada. Parecia corajosa por fora, mas estava apavorada por dentro.

Aos poucos fui percebendo que essa couraça era pesada demais para a coisa que ela realmente fazia era me impedir de conhecer a mim mesma e de

pelos outros. A falsa proteção exigia que eu casse encolhida e silenciosa por atenção para minhas imperfeições e vulnerabilidades. Era exaustivo.

Eu me lembro de um momento muito agradável, quando meu marido e eu estavamos no chão vendo Ellen dar piruetas e fazer danças loucas no tapete. Olhei para ele e me engraçado como eu a amo ainda mais por ele ser assim tão vulnerável e bobo? Eu nunca faria isso. Você consegue se imaginar sendo tão amado por mim e respondeu: “Pois eu te amo exatamente assim.” Confesso que, como ele se arriscava a ser vulnerável e sempre fazia de tudo para não parecer bobo, dois adultos pudessem se amar dessa forma; que eu pudesse ser amado apesar das vulnerabilidades, e não apesar delas.

Todo o amor e o apoio que recebi – sobretudo de Steve e de Diana, minha terapeuta – me encorajaram a começar aos poucos a correr mais riscos e a me mostrar maneiras inusitadas. Aproveitei mais oportunidades e tentei coisas novas e histórias. Aprendi a estabelecer novos limites e a dizer “não”, mesmo se deixaria algum amigo magoado ou de recusar uma oferta profissional – coisas que, provavelmente, mais tarde lamentaria. Mas até aqui eu não me arrependi de nenhum “não”.

Retomando o discurso “O Homem na Arena” do presidente Roosevelt, as pessoas que me amam, aquelas com quem realmente posso contar, nunca apontam o dedo quando fracasso. Também não estão na arquibancada comigo na arena, lutando por mim e segurando a minha mão.

Nada transformou mais a minha vida do que descobrir que é uma pequena vitória pelo valor pelo peso da reação das pessoas nas arquibancadas. Quem me ama é independente dos resultados que eu possa alcançar.

Nós não podemos aprender a ser mais vulneráveis e corajosos por conta da nossa primeira e maior ousadia é pedir ajuda.

## COMPREENDENDO

### E COMBATENDO A VERGONHA

A vergonha extrai seu poder do fato de não ser explanada. Essa é a razão pela qual ela não deixa os perfeccionistas em paz –

é tão fácil nos manter

calados! Se, porém, desenvolvermos uma consciência da vergonha a ponto de lhe dar nome e falar sobre ela, nós a colocaremos de joelhos. A vergonha detesta ser o centro das atenções. Se falarmos abertamente sobre o assunto, ela começará a murchar. Assim como a exposição à luz é mortal para os gremlins, a palavra e a conversa lançam luz sobre a vergonha e a destroem.

#### Vulnerabilidade e vergonha

Há pouco tempo, depois que terminei uma palestra sobre famílias plenas ainda no palco. Ele me estendeu a mão e disse: “Eu só quero lhe dizer obrigado” sorri com simpatia enquanto ele olhava para o chão, parecendo lutar contra

Então, ele respirou fundo e falou:

–

Confesso que não queria vir aqui esta noite. Tentei escapar de todo modo, mas não deixou.

– É, isso é comum – comentei, dando risada.

Ele então prosseguiu:

–

Eu não entendia por que ela estava tão animada. Eu lhe disse que não imagino pior de passar uma quinta-feira à noite do que ouvindo uma mulher especialista em vergonha. Minha esposa disse que era muito importante para ela e que eu parasse de reclamar

O homem fez uma pausa de alguns segundos e então me surpreendeu com um

– A senhora é fã de Harry Potter?

Fiquei parada tentando conectar tudo o que ele estava dizendo. Como simplesmente responder:

–

Sim, sou uma grande fã. Li todos os livros, várias vezes, e vi e revi os filmes. Sou fanática pelo bruxinho. Mas por quê?



Ele me olhou um pouco encabulado antes de se explicar.

—

Bom, eu não sabia nada sobre a senhora e, enquanto meu medo de vir aqui comecei a imaginar você tão assustadora quanto o professor Snape. Eu a via fala arrastada e um tom macabro.

Achei tanta graça que quase me engasguei com a água que estava bebendo.

—

Eu adoro o Snape! Não sei se gostaria de ser parecida com ele, mas é um de favoritos na história.

Rimos juntos da projeção que ele havia feito do Snape, mas logo as coisas sérias.

—

O que a senhora disse realmente fez sentido para mim. Principalmente a parte do medo do lado sombrio. Qual foi a frase que a senhora citou usando a imagem

—

Ah, é uma de minhas prediletas: “Somente quando temos coragem superar a escuridão, descobrimos o poder infinito de nossa própria luz.”

Ele concordou.

—

Sim! Tenho certeza de que era por isso que eu não queria vir. É incrível a quantidade de que gastamos tentando evitar esses territórios difíceis da alma, quando eles são necessários para nos libertar. Cresci passando muita vergonha e não quero que meus três filhos tenham que fazer com que eles saibam que são bons o bastante. Que não tenham que lidar com o lado duro de suas vidas conosco.

Nesse ponto nós já estávamos com os olhos marejados. Fiz um gesto meio de um abraço e ele se aproximou. Depois daquele contato físico, ele olhou para

— É necessário superar a vergonha para chegar à vulnerabilidade?

—

Sim. O contato com a própria vergonha é fundamental para abraçar

Não podemos nos deixar ser vistos se ficarmos aterrorizados pelo que as pessoas

Enquanto eu tropeçava tentando encontrar a melhor maneira para expressar minha vergonha nos impede de ser vulneráveis e conectados com a vida, eu me lembro muito querida de Harry Potter.

–  
Você lembra quando Harry ficou achando que era mau porque andava com e tinha sentimentos perversos?

– Sim, é claro! – respondeu ele animadamente. –  
Na conversa com Sirius Black! É a lição de moral da história inteira.

–  
Exatamente! Sirius pediu a Harry que lhe escutasse com muita atenção e falasse com uma pessoa má. Você é uma pessoa muito boa a quem coisas ruins acontecem. O mundo não está dividido entre pessoas boas e Comensais da Morte. Todos nós estamos dentro de nós. O que importa é a maneira como escolhemos agir. Este é quer

– Isso mesmo – disse ele, triunfante.

–  
Todos sentimos vergonha. Todos temos o bem e o mal, a escuridão e a luz dentro de nós. Se não nos reconciliarmos com nossa vergonha, com nossos pontos fracos, começamos a acreditar que há algo errado conosco, que nós somos maus, defeituosos e, pior ainda, que não temos base nessas crenças. Se quisermos ser pessoas plenas, estar inteiramente presentes, precisamos ficar vulneráveis. E para isso temos que aprender a lidar com a vulnerabilidade.

A essa altura, a esposa já esperava por ele na escadinha do palco. Ele chegou correndo, deu-lhe um abraço e me deu outro rápido abraço e foi ao encontro dela. Quando já estava lá embaixo, voltou para mim e disse:

–  
Você pode não ser o Snape, mas é uma ótima professora de Defesa Contra as

Nunca me propus a ser uma pregadora ferrenha da vergonha nem um defensor da Defesa Contra as Artes das Trevas, mas depois de passar uma década inteira estudando a vergonha e como ela tem sobre a forma como vivemos, amamos, educamos os filhos, eu me vi praticamente gritando a plenos pulmões: “Sim, é difícil falar sobre vergonha. A nossa conversa não tem a metade do perigo produzido pelo nosso silêncio! Todos nós

todos temos medo de falar sobre ela. E quanto menos falamos, mais a vergonha cresce.

Precisamos estar vulneráveis se quisermos mais coragem, se quisermos viver como eu disse ao meu amigo fã de Harry Potter, como podemos deixar que nossos pontos fracos nos tornem mais fortes do que as pessoas podem pensar nos amedronta tanto?

Digamos que você tenha desenvolvido um produto, escrito um artigo ou criado uma obra de arte que deseja mostrar para um grupo de amigos. Compartilhar alguma coisa que nos torna vulneráveis, mas essencial, de uma vida comprometida e plena. É o único

Mas, dependendo da maneira como a pessoa foi criada ou de como se relaciona conscientemente ou inconscientemente, atrela sua autoestima à maneira como é recebido pelos outros. Em outras palavras, se gostam do que ela produz, ela tem valor; se não gostam, ela não tem valor.

Uma destas duas coisas acontece nesse momento do processo:

1. Uma vez que você descobre que sua autoestima está ligada ao que você produz ou cria, é pouco provável que vá mostrar o que fez, e, se mostrar, a tendência é retirar uma camada ou mais do melhor de sua criatividade ou inovação a fim de tornar a receptividade menos arriscada. Há muita coisa em jogo para a qual você expõe o lado mais ousado de sua criação.

2. Se você mostra o seu trabalho sem limitar o seu lado mais criativo, a receptividade não é das melhores, você se sente arrasado. Se o que tem a oferecer não é bom, então você não é bom. As chances de querer um feedback, de insistir e de voltar para a mesa de criação são pequenas. Você se fecha. A vergonha diz que você não é talentoso o bastante e que já deveria saber disso.

Se estiver imaginando o que acontece quando você atrela sua autoestima ao produto e as pessoas gostam muito do que você faz, deixe-me responder a partir de minha experiência

profissional e pessoal: você está numa enrascada ainda maior. Tudo que você quer sequestrar e controlar sua vida está justamente aí. Você transferiu sua autoestima para as pessoas pensarem. Teve sucesso algumas vezes, mas agora é totalmente dependente delas.

Munido de uma consciência da vergonha e de uma boa capacidade de lidar com a crítica, você se torna completamente diferente. Você ainda quer que os outros respeitem e até admirem, mas sua autoestima não está em jogo. Você tem consciência de que é muito mais do que uma ideia de vanguarda, uma boa técnica de vendas, um bom discurso ou uma lista dos mais vendidos. Sim, será decepcionante e difícil se os amigos não quiserem compartilhar de seu entusiasmo ou se as coisas não caminharem bem, mas a sua autoestima estará ligada ao que você faz, e não ao que você é. Independentemente do resultado, grandemente, e isso, sim, está totalmente alinhado com o seu valor, com a pessoa que você é.

Quando nossa autoestima não está em jogo, estamos muito mais dispostos a correr o risco de mostrar nossos dons e talentos. Minha pesquisa com líderes mostrou que deixou claro que as sociedades que não são prisioneiras da vergonha são mais abertas a pedir ajuda, aceitar ajuda e dar retorno. Essas sociedades também são mais comprometidas, ousadas, que estão dispostos a tentar sempre de novo.

Quando a autoestima não está em jogo, somos muito mais aptos a se tornarem inovadores e criativos em suas atividades.

A autovalorização nos inspira a ser vulneráveis, a compartilhar sem medo. Por outro lado, a vergonha nos mantém atordoados, tímidos e medrosos. Nas sociedades onde a vergonha é um fator, líderes e administradores, conscientes ou inconscientemente, tendem a

peças a vincularem a sua autovalorização ao que elas produzem ou observa-  
se muito mais isolamento, culpa, maledicência, estagnação, favoritismo e um  
de criatividade e renovação.

Peter Sheahan é escritor, conferencista e presidente da ChangeLabs, um  
global que cria e executa projetos de mudança de comportamento de  
como Apple e IBM. Peter e eu tivemos a chance de trabalhar juntos durante  
seu ponto de vista sobre a vergonha é certo. Ele diz:

O assassino secreto da inovação é a vergonha. Não conseguimos medi-  
la, mas ela está lá.

Sempre que alguém não compartilha uma nova ideia, que deixa de passar pa-  
algum feedback muito necessário ou que tem medo de se expor diante de um  
certeza de que a vergonha está por trás disso. Aquele medo profundo que to-  
de ser depreciados e de nos sentir menos do que o outro é o que no-  
riscos indispensáveis para fazer nossas empresas avançarem.

Se você quer implantar uma cultura de criatividade e renovação, em que risco  
que ser assumidos tanto em nível coletivo quanto individual, comece p

gerentes a capacidade de estimular a vulnerabilidade em suas equipes.  
eles próprios estejam vulneráveis primeiro. Este conceito de que o líder  
comando” e “ter todas as respostas” é ultrapassado e paralisante. Ele  
prejudicial sobre as pessoas ao arraigar a ideia de que elas sabem menos e sã-  
receita para o fracasso é: a vergonha se transforma em medo; o medo  
risco; a aversão ao risco aniquila a inovação.

Em resumo, viver com ousadia exige autovalorização. A vergonha envia os g  
nossas cabeças com mensagens limitadoras.

O termo gremlin – como nós o conhecemos –  
vem do lme de comédia de horror de Steven  
Spielberg, Gremlins, da década de 1980. Os gremlins são pequenas cria-  
devastação por onde passam, monstros manipuladores que têm prazer no  
muitos ambientes culturais, inclusive no meu, o termo gremlin tornou-  
se sinônimo de “mecanismo da vergonha”.

Por exemplo, recentemente eu estava tendo di-  
amiga para falar de meus bloqueios e ela imediatamente me pergunto  
dizendo?”

Essa é uma maneira muito eficaz de perguntar sobre as mensagens secretas d  
que alimentamos na mente. Minha resposta para ela foi: “Um deles anda diz  
chato e que ninguém se interessa por esse assunto. Outro está sussurrando qu

que mereço isso. E o maior de todos não para de me importunar, dizendo: ‘Eles precisam se esforçar tanto assim. Escritores de verdade não redigem frases se

Entender nossos mecanismos da vergonha, ou a fala crítica dos gremlins vencê-

la, isso porque nem sempre podemos culpar outra pessoa. Algumas vezes resultado de carmos repetindo as velhas frases limitadoras que ouvíamos quando ou que simplesmente absorvemos da cultura de medo que nos cerca. Hilliker costuma dizer: “A vergonha sempre começa como uma experiência e quando quei mais velho aprendi a passar vergonha completamente sozinho. Ousamos caminhar na arena da vida, o maior crítico que enfrentamos somos

A vergonha extrai seu poder do fato de não ser explanada. Essa é a razão pela qual os perfeccionistas em paz –

é tão fácil nos manter calados! Se, porém, desenvolvermos uma consciência da vergonha a ponto de lhe dar nome e falar sobre ela, nós a colocamos fora. A vergonha detesta ser o centro das atenções. Se falarmos abertamente sobre o nosso medo de murchar. Assim como a exposição à luz é mortal para os gremlins, a palavra traz luz sobre a vergonha e a destroem.

Assim como Roosevelt disse em seu discurso, quando ousamos grandemente nos expor aos erros e nos decepcionamos várias vezes. Haverá fracassos, equívocos e reprovações. Mas somos capazes de avançar em meio às duras decepções, aos sentimentos de ingratidão

inevitáveis em uma vida plena e bem vivida, não poderemos achar que os reprovamos somos indignos de amor, de aceitação e de alegria. Se zermos isso, não tentaremos de novo. A vergonha espreita nos becos escuros da arena, nos derrotados e determinados a nunca mais correr riscos. Ela dá uma gargalhada quando isso era um erro. Eu sabia que você não era bom o bastante.”

Saber lidar com a vergonha é ser capaz de dizer: “Isso dói. Isso é devastador. Mas o sucesso, o reconhecimento externo e a aprovação de quem me controlam. O meu valor é a coragem, e eu fui corajoso. Não me envergonho”

Não podemos abraçar a vulnerabilidade se a vergonha estiver sufocando nossa conexão com a vida. Sejamos corajosos! Vamos envolver nossa experiência chamada vergonha para que possamos conquistar uma vida plena

O que é a vergonha e por que

é tão difícil falar sobre ela

Costumo começar todas as palestras e todos os textos sobre vergonha com a pergunta: que as pessoas precisam saber sobre o assunto:

1. Todos nós a sentimos. A vergonha é universal e constitui um dos

humanos mais primitivos. As pessoas que não experimentam esse sentimento são carentes de empatia e não sabem se relacionar.

2. Todos nós temos medo de falar sobre a vergonha.

3. Quanto menos nós falarmos sobre a vergonha, mais controle ela tem em nossas vidas.

Há algumas maneiras bastante eficazes de lidar com a vergonha. Em primeiro lugar, se

reconhecer que se trata do medo da falta de conexão, de perder um vínculo psicológico, emocional, cognitiva e espiritualmente criados para o amor e para a aceitação. A conexão, o vínculo, é a razão de estarmos aqui e é o que dá sentido à nossa vida. Sentir vergonha é ter medo de romper algum vínculo –

medo de que algo que fizemos ou deixamos de fazer, de que um ideal que não conseguimos alcançar ou de que não conseguimos cumprir nos torne indignos de nos relacionarmos com outras pessoas. Eu sei que é bastante difícil para amar, ser aceito ou manter um vínculo com alguém.

Eis a conclusão que emergiu de minha pesquisa: Vergonha é o sentimento interno de que a experiência de acreditar que somos defeituosos e, portanto, indignos de amar.

Muitas vezes as pessoas querem acreditar que a vergonha é exclusivamente um trauma que não foi exposto, mas isso não é verdade. Vergonha é um sentimento que todos experimentamos.

E ainda que pareça que ela se esconde em nossos sentimentos, pelo contrário, tende a se ocultar em lugares bastante comuns. A vergonha apareceu em minhas pesquisas:

Aparência e imagem corporal

Dinheiro e trabalho

Maternidade/paternidade

Família

Criação de filhos

Saúde mental e física

Vícios



Velhice

Religião



## Traumas

### Estigmas ou rótulos

Aqui estão algumas respostas que obtivemos quando pedimos aos participantes um exemplo de vergonha:

Vergonha é ser demitido e ter que contar para minha esposa grávida.

Vergonha é ter alguém me perguntando “Para quando é o bebê?” quando não estou grávida.

Vergonha é me enfurecer com meus filhos.

Vergonha é ir à falência.

Vergonha é meu patrão me chamar de idiota na frente de um cliente.

Vergonha é não ser convidado para uma sociedade.

Vergonha é meu marido me trocar pela vizinha.

Vergonha é minha mulher pedir o divórcio dizendo que quer ter filhos, mas não comigo.

Vergonha é ser pego dirigindo alcoolizado.

Vergonha é não poder ter filhos.

Vergonha é dizer para meu noivo que meu pai mora na França, quando na verdade, ele está preso.

Vergonha é ver pornografia na internet.

Vergonha é ser reprovado no colégio. Duas vezes.

Vergonha é ouvir meus pais brigando no outro cômodo e imaginar se eu fosse a única que sente tanto medo.

Vergonha é uma dor real. A importância da aceitação social e do vínculo é reforçada por nossa química cerebral, e o sofrimento que resulta dessa rejeição à conexão é genuíno. Em um estudo de 2011 patrocinado pelo Instituto Nacional de Abuso de Drogas dos Estados Unidos, os pesquisadores descobriram que, em termos de envolvimento cerebral, o sofrimento físico e as experiências emocionais doem do mesmo modo. Logo, quando pensamos na vergonha como uma experiência

“dolorosa”, não estou exagerando. Avanços no campo da neurociência sabemos há algum tempo: as emoções podem causar sofrimento e dor. A dificuldade para definir a dor física, descrever a dor emocional também é mu

Descomplicando a vergonha, a culpa,

a humilhação e o constrangimento

Quando trabalhamos para entender a vergonha, descobrimos que uma das razões para a dificuldade de falar sobre ela é o vocabulário. Com frequência usamos termos como culpa, humilhação e vergonha, indistintamente. Pode parecer meticuloso demais o uso do termo apropriado para descrever uma experiência ou uma emoção; não é, é apenas que uma simples questão de semântica.

A maneira como vivenciamos esses sentimentos diferentes tem a ver com a conversa interna. Como conversamos com nós mesmos sobre o que está acontecendo? Como examinamos a conversa interna e distinguir esses quatro sentimentos analisando a culpa. A maior parte dos pesquisadores e terapeutas que lidam com essa diferença entre vergonha e culpa é a diferença entre dizer “Eu sou má” e “Eu

Culpa = Eu fiz uma coisa má.

Vergonha = Eu sou má.

Por exemplo, vamos supor que você tenha esquecido o compromisso de almoçar com um amigo ao meio-

dia. Às 12h20, ele liga do restaurante para saber se está tudo bem com você. A conversa interna é “Que idiota que eu sou. Sou um péssimo amigo”, isso é vergonha. A sua conversa interna sobre o atraso for “Não acredito que fiz isso. Que coisa que eu fiz”, é culpa.

Quando sentimos vergonha, estamos mais inclinados a nos proteger culpando o outro, justificando nosso erro, oferecendo uma desculpa esfarrapada ou nos esculpando para o perdão, culpamos nosso amigo e justificamos o esquecimento: “Eu lhe disse que eu estava ocupado. Hoje não é um dia bom para mim.” Ou pedimos apenas desculpas.

“Que se dane. Se ele soubesse como eu estou ocupado, ele é que me pediu desculpas.”

Quando alguém está telefonando e não atendemos, e quando voltamos a encontrar o amigo, ele abriu seus e-

mails? Cancelei o almoço pela manhã. Veja se foi parar na sua pasta de spam.

Quando nos desculpamos por alguma coisa que fizemos, reparamos um erro de comportamento que não condiz com nossos valores, a culpa –

e não a vergonha – é geralmente a força propulsora. Nós nos sentimos culpados quando comparamos algo que fizemos

fazer com nossos padrões de excelência e vemos que não combinam. É uma situação que pode ser benéfica. O desconforto psicológico, que é similar à dissociação, motiva uma mudança significativa. A culpa é tão poderosa quanto a vergonha. A primeira é positiva, ao passo que a influência da segunda é negativa. Na verdade, descobri que a vergonha corrói a parte de nós que acredita que podemos mudar.

Vivemos em um mundo onde a maioria das pessoas ainda é adepta da crença de que a vergonha é um bom instrumento para manter as pessoas na linha. Isso não só é errado, como o sentimento está altamente relacionado com o vício, a violência, a agressão, a fome, problemas alimentares e o bullying. Os pesquisadores não o associam a nada positivo – não há registros de que a vergonha seja um recurso útil para qualquer comportamento saudável. Na verdade, é para a causa de comportamentos destrutivos e lesivos do que para a sua solução.

Mais uma vez, é da natureza humana querer se sentir digno de amor. Quando passamos vergonha, nos sentimos desconectados dos outros e ávidos por atenção. Quando estamos sofrendo, seja por estarmos passando uma grande vergonha ou por uma pequena, camos mais propensos a nos entregar a comportamentos autodestrutivos e a envergonhar os outros. Nos capítulos sobre cuidar dos filhos, liderança e educação, a vergonha corrói nossa coragem e promove o isolamento – e também o que podemos fazer para cultivar uma atitude de autovalorização, vulnerabilidade e enfrentamento.

Outra palavra que confundimos frequentemente com vergonha é humilhação. É importante identificar a diferença entre esses dois termos quando escreve: “As pessoas sentem vergonha; mas não acreditam que merecem ser humilhadas.”

Se John está numa reunião com seus colegas de trabalho e seu patrão o trata mal porque não conseguiu fechar uma determinada venda, ele provavelmente vivenciará vergonha quanto como humilhação. Se a conversa interna de John for “Meu patrão está me tratando mal”, isso é vergonha. Mas se a conversa interna dele for “Meu patrão está me humilhando”, isso é humilhação.

Não mereço ser tratado assim”, isso é humilhação.

É claro que a humilhação faz com que nos sintamos péssimos e contrariados. É desagradável, seja no trabalho, seja no lar. Além disso, caso seja frequente, pode levar a vergonha se começarmos a aceitar o que dizem. Entretanto, humilhação não é vergonha. Em vez de internalizar a acusação de “fracassado”, John pode dizer: “Isso é pessoal.” Dessa forma é menos provável que ele se feche, atue impetuosamente contra o ataque. Ele permanece fiel a seus valores enquanto tenta resolver o problema.

O constrangimento é o menos preocupante dos quatro sentimentos. Ele é gerado quando se pode ser, no final, até engraçado. Sua marca registrada é que, quando

não nos sentimos sozinhos. Sabemos que outras pessoas zeram a mesma coisa na face, ele passará – em vez de nos estigmatizar.

Tornar-

se íntimo da linguagem é um importante começo para entender a vergonha.

Depois de compreender o que é a vergonha,

o que se deve fazer?

A resposta está na resiliência, que é a nossa capacidade de nos recuperar rapidamente de nos adaptarmos a uma mudança. Repare que não falei de resistência à vergonha, mas de resiliência. Pelo fato de nos preocuparmos com os vínculos, o medo do futuro, a força poderosa em nossa vida, e a dor provocada pela vergonha serão as principais notícias: nas minhas pesquisas descobri que homens e mulheres com alto potencial desse sentimento têm quatro coisas em comum, que eu chamo de elementos

Antes de mais nada, gostaria de explicar que quando menciono esse termo, estou falando da capacidade de sermos autênticos quando vivenciamos a vergonha, e não de a vivermos sem ela.

Para isso, precisamos sacrificar nossos valores e de passarmos pela experiência embaraçosa com a vergonha, com a compaixão e conexão do que nós tínhamos antes. A resiliência tem a ver com a capacidade de lidar com a vergonha para esse afeto que chamamos de empatia – o verdadeiro antídoto da vergonha.

Se conseguirmos compartilhar nossa história sofrida com alguém que nos oferece solidariedade e compreensão, a vergonha perderá a força. A autoaceitação é importante, mas, como a vergonha procede de um conceito social – algo que acontece entre pessoas –, ela

também é curada entre pessoas. Uma ferida social necessita de um bálsamo social, e esse bálsamo é este. A autoaceitação é fundamental porque quando somos compreensivos com nós mesmos durante um episódio de vergonha, conseguimos expressar, nos abrir com alguém e experimentar afeto e empatia.

Para chegar a essa empatia, temos que saber, em primeiro lugar, como

Aqui vão os quatro elementos da resiliência à vergonha – os passos nem sempre acontecem nesta ordem, mas no final sempre nos levam à empatia e à cura:

## **1. Reconhecer a vergonha e compreender seus mecanismos.**

Vergonha é biológica e biográfica. Você é capaz de reconhecer sinceramente quando está passando por vergonha e descobrir que mensagens e expectativas a desencadearam?

## **2. Praticar a consciência crítica.**

As mensagens e expectativas que estão governando a sua vergonha passam por um teste de realidade? Elas têm a ver com o que você deseja ser ou correspondem a uma suposição do que os outros precisam ou querem de você?

### **3. Ser acessível.**

Você reconhece a sua história e a compartilha com alguém? A pessoa não poderá vivenciar a empatia se não estiver conectada com indivíduos.

### **4. Falar da vergonha.**

Você conversa sobre como se sente e pede o que necessita quando está com vergonha?

A resiliência à vergonha é uma estratégia para proteger os vínculos – com nós mesmos e com as pessoas de quem gostamos. Mas ela requer reconhecimento e reflexão, e é aí a grande vantagem. Quando ela se instala, quase sempre somos arrebatados por outras palavras, o córtex pré-frontal, por onde passam todos os nossos pensamentos, análises e estratégias, é sobrepujado por aquela parte primitiva de “luta ou fuga” de no

Em seu livro *Incógnito* –

As vidas secretas do cérebro, o neurocientista David Eagleman descreve o cérebro como um “time de rivais”. Ele revela: “Há uma conversa permanente do cérebro e uma competição entre elas para controlar o único canal de comportamento.” Eagleman explica os dois sistemas cerebrais: “O sistema cuida da análise das coisas do mundo exterior, ao passo que o sistema emocional interior e avalia se as coisas são boas ou ruins.” O cientista defende a tese de que estamos em permanente batalha para controlar uma emissão – o comportamento –, as emoções podem prevalecer na disputa pela tomada de decisão. Eu diria que isso é par quando a emoção em jogo é a vergonha.

Nossa tática de lutar ou fugir é e caz para a sobrevivência, mas não conexão humana. E a dor da vergonha é su ciente para despertar aquela parte corre, se esconde ou se defende bravamente. Quando eu perguntava a como eles reagiam à vergonha antes de começarem a trabalhar a resili comentários como estes:

“Quando sinto vergonha, eu me comporto como um louco. Faço e digo que normalmente nunca faria ou diria.”

“Às vezes eu queria poder fazer as pessoas se sentirem tão mal quanto eu. Sim, vontade de xingar e de gritar com todo mundo.”

“Fico desesperado quando passo vergonha. Como se eu não tivesse nenhum lugar para ir e ninguém com quem conversar.”

“Quando me sinto envergonhado, eu me fecho mental e emocionalmente com a minha família.”

“A vergonha faz com que eu me sinta alienado do mundo. Eu me escondo.”

“Certa vez parei em um posto de gasolina e meu cartão de crédito foi recusado.”

O frentista me tratou muito mal. Quando consegui sair do posto, meu filho de 3 anos começou a chorar no banco de trás. Então quei gritando com ele.

‘Cale a boca!... Cale a boca!... Cale a boca!’ Eu estava muito constrangido na casa do cartão. Fiquei maluco. Depois senti vergonha por ter gritado com meu filho.”

Quando se trata de entender como nos defendemos da vergonha, recorremos ao Dr. Sigmund Freud, da Faculdade de Wellesley, no estado de Massachusetts. A Dra. Linda Berman, da psicanalista alemã Karen Horney, que fala das reações “aproximar-se, ir contra e se afastar” ao descrever as estratégias de isolamento que usamos para lidar com a vergonha.

De acordo com a Dra. Lisa, com o objetivo de lidar com a vergonha, nos afastamos, batendo em retirada, se escondendo, silenciando e guardando segredos. Nos aproximamos, desejando acalmar e agradar. E existem aquelas que vão contra sobre os demais, sendo agressivas e usando a vergonha para combater os outros (mandar e-mails realmente maldosos). A maioria de nós utiliza todos esses recursos – em momentos

diferentes, com pessoas diferentes e por razões diferentes. Porém, essas estratégias de contato e da empatia, pois são voltadas apenas para nos desligar da dor da vergonha.

Passei por uma experiência de vergonha que ilustra todos esses conceitos. Foi a de um bom

exemplo da razão por que é tão importante enfrentar a vergonha se não quisermos mais humilhação sobre uma situação já sofrida.

Recusar convites para palestras é uma situação difícil para mim. Anos e anos de sempre querer agradar as pessoas me deixaram muito desconfortável com qualquer um –

a “boa menina” em mim detesta desapontar as pessoas. Os gremlins me ouviram: “Eles vão achar que você é ingrata” e “Não seja egoísta”. Também luto quando se eu disser “não”, ninguém mais vai me convidar. É quando os gremlins me dão tempo para descansar? Cuidado com o que deseja, pois esse trabalho pode escapar das suas mãos.”

Meu novo compromisso de impor limites surgiu depois do período que pessoas plenas e o que é preciso para completar a jornada que começou a pensar?” e termina em “Eu sou bom o bastante”. As pessoas mais abertas e sensíveis anos colocavam e respeitavam limites. Não pretendo pesquisar o tempo de alguém pleno; eu quero viver essa plenitude. Por isso hoje descarto certas palestras que recebo. Digo “sim” quando a oportunidade se encaixa com meus compromissos de pesquisa e minha vida.

Recentemente, recebi um e-mail de um homem que se mostrava muito zangado porque eu me recusara a falar em um evento que ele estava organizando. Declinei o convite para um aniversário de uma pessoa da minha família. A mensagem continha até o

Em vez de respondê-la, resolvi encaminhá-la ao meu marido, dizendo exatamente o que eu pensava daquele sujeito e de sua mensagem eletrônica. Eu precisava da minha raiva. Só que, em vez de clicar em “Encaminhar” (para meu marido)

“Responder”.

Eu ainda olhava para a tela, totalmente paralisada pela vergonha, quando chegou o sujeito. Ele dizia: “Ahá! Eu sabia! Você é uma pessoa horrível. Não é plena. Com

O ataque de vergonha já estava em potência máxima. Minha boca estava desacelerado e minha vista ia cando turva. Já era difícil absorver aquilo quando os gremlins começaram a sussurrar: “Você é mesmo uma fraude! Com

Eles sempre sabem exatamente o que dizer. Assim que consegui recuperar, murmurei “Dor, dor, dor, dor, dor...”.

Essa tática é uma invenção de Caroline, uma mulher que entrevistei na minha pesquisa e dois anos depois, quando ela já praticava a resiliência à vergonha, sempre que se sentia envergonhada, começava a repetir a palavra dor em voz

“Sei que parece maluquice, mas por alguma razão funciona.”

É claro que funciona! É uma maneira brilhante de sair do modo de sobrevivência primitivo e puxar o córtex pré-frontal de volta para o comando. Depois de um ou dois minutos do mantra “dor”, eu respirei fundo e tentei me recuperar.

Reconheci os sintomas físicos que me permitiam retomar o pensamento racional em três movimentos contra os gremlins que são os modos mais e cazes de se sentir felizmente, eu já vinha praticando esse método há um bom tempo para saber lidar contra a minha intuição e que eu só tenho que confiar no processo:

1. **Praticar a coragem e car acessível.** É natural querermos nos esconder,

maneira de combater a vergonha e de honrar quem somos é compartilhar nossas experiências com alguém que tenha conquistado o direito de orgulhar-se delas –

alguém que goste de nós, não apesar das nossas vulnerabilidades, mas por causa delas.

**2. Conversar consigo mesmo da maneira que faria com alguém que você e estivesse tentando encorajar no meio de um desastre:** Está tudo bem. É humano –

todos nós cometemos erros. Eu o apoio. Geralmente, durante uma crise de vergonha falamos conosco de uma maneira que nunca falaríamos com as pessoas que amamos e respeitamos.

**3. Assumir o que aconteceu.** Não enterre o episódio nem deixe que

Costumo dizer isto em voz alta: “Se você assumir a sua história, conseguirá escrever o final dela.” Quando enterramos a história nos tornamos para sempre uma vítima dela. Se a assumirmos, conseguiremos narrar o seu final. Como disse Carl Gustav Jung: “Eu não sou o que me acontece. Eu sou o que me tornar.”

Embora eu soubesse que a coisa mais perigosa a fazer depois de uma experiência é esconder ou enterrar a história, tive medo de comunicar o que acabara de conseguir.

Telefonei para o meu marido, Steve, e para minha amiga Karen. Ambos me confortaram, mas mais precisava naquele momento: empatia, a melhor lembrança de que não estou sozinho, a vez de julgamento (que só aumenta a vergonha), a empatia transmite

“Você não está sozinha.”

Empatia significa conexão; é uma escada para fora do buraco da vergonha. Steve e Karen me ajudaram a sair do poço escuro, pelo fato de terem me escutado e também se mostraram vulneráveis quando me contaram que já haviam estado lá. A empatia não exige que tenhamos exatamente as mesmas experiências com o segredo conosco. Nem Karen nem Steve tinham enviado um e-mail desastrado como aquele, mas

ambos conheciam o peso da voz dos gremlins e da sensação de “ter se enganado”. Empatia é se conectar com o sentimento que alguém está experimentando no acontecimento ou a circunstância. A vergonha se dissipou no momento em que eu estava sozinha – que a minha experiência era humana.

Curiosamente, as reações de Steve e de Karen foram totalmente diferentes. Steve ficou circunspecto e disse algo como: “Sei como você se sente. Conheço essa sensação.” Karen respondeu de uma maneira que me fez dar uma boa risada em 30 segundos.



comum em suas reações foi que os dois se colocaram no meu lugar e disseram por algo parecido, fazendo com que eu me sentisse mais normal. Não há maior demonstrar empatia. É simplesmente escutar, criar espaço para a sinceridade, julgamentos, se conectar emocionalmente e transmitir aquela incrível mensagem.

“Você não está sozinho”.

As conversas com Steve e Karen me permitiram superar a vergonha, me responder ao e-mail a partir de um estado em que eu era capaz de ser autêntica e de valor. Assumi a minha parte de culpa naquela troca raivosa de mensagens em linguagem inapropriada. Também impus limites claros para futuras conversas e tive notícias do sujeito.

A vergonha se alimenta do segredo. Em uma pesquisa pioneira, um professor do Texas, James Pennebaker, e seus colegas estudaram o que os sobreviventes de grandes traumas –

especialmente de estupro e incesto – mantiveram suas experiências em segredo. A equipe de pesquisadores descobriu que o ato de contar o acontecimento traumático ou de não compartilhar para alguém próximo pode ser pior do que o próprio acontecimento. Inversamente, quando as vítimas partilhavam suas experiências, sua saúde física melhorava, as visitas aos médicos eram menores e apresentavam uma queda significativa em seus níveis de estresse.

Desde o seu primeiro trabalho sobre os efeitos psicológicos de manter segredos, concentrou grande parte de sua pesquisa no poder de cura da escrita terapêutica.

Heal (Escrevendo para curar), Pennebaker explica: “Desde a metade da década de 1980, um crescente número de pesquisas vem se concentrando no valor terapêutico da escrita para a cura. Cresce a evidência de que o ato de escrever sobre a experiência traumática

por minutos por dia, durante três ou quatro dias, pode produzir mudanças positivas na saúde mental. A escrita emocional pode afetar também os hábitos de sono, a maneira como as pessoas vitimadas se relacionam.”

A resiliência à vergonha é uma prática, e, assim como Pennebaker, acreditamos que nossas experiências de vergonha é um componente incrivelmente poderoso.

Leva-

se tempo para amadurecer essa prática e adquirir coragem para reconhecer e falar sobre as coisas difíceis. É preciso dar o primeiro passo. Comente sobre o livro e sua história. Essa é uma ótima maneira de começar.

Teias e caixas: como mulheres e homens

vivenciam a vergonha de forma diferente

Nos primeiros quatro anos de minha pesquisa sobre a vergonha, eu me entrevistei com muitas mulheres. Algo me dizia que, se eu uni casse a coleta de dados de homens e mulheres, perdendo algumas nuances importantes da experiência deles. E o fato de eu ter entrevistado apenas mulheres também teve a ver com achar que, quando se tratava de vergonha, eram as mulheres que mais sofriam. Em algum nível, também percebo que minha pesquisa o escopo estava baseada numa intuição de que entrevistar homens seria um mundo novo e estranho para mim.

Como de fato aconteceu, ao falar com os homens me deparei com um mundo

um mundo de sofrimento não expressado. Tive um vislumbre disso em uma das minhas palestras. Um homem alto e magro, aparentando uns 60 anos, seguiu-me pelo salão. Conversei com ele por alguns minutos enquanto autografava um livro que ele tinha comprado. Quando começou a se afastar, seu marido lhe disse: “Me espere lá fora”.

Ela deixou bem claro que não queria que ele casasse para conversar comigo, mas ele não cedeu. Então a mulher se retirou para o fundo do salão, e ele se dirigiu a mim.

Ele começou inocentemente, dizendo:

– Gostei do que você disse sobre a vergonha. É muito interessante.

Eu lhe agradei e esperei –  
sabia que viria mais por aí. O homem se inclinou e continuou:

–

Estou curioso. E quanto aos homens e a vergonha? O que você aprendeu sobre eles?

Fiquei aliviada. A conversa não iria durar muito porque eu entendia pouco de homens.

– Não fiz muitas entrevistas com homens – expliquei. –  
Estudo apenas mulheres.

Ele fez que sim com a cabeça e disse:

– Entendo. É conveniente.

No mesmo instante senti os cabelos da minha nuca se arrepiarem em atitude de alerta. Ele me deu um sorriso e perguntei, na voz alterada que costumo usar quando me sinto desconfortável:

– Por que conveniente?

– Quer mesmo saber?

– Claro – respondi, preparando-me para a guerra.

Então os olhos do homem se encheram de lágrimas. Ele disse:

—

Nós temos vergonha. Uma vergonha profunda. Mas quando a reconhecemos história, não encontramos apoio.

Eu me esforcei para manter contato visual com ele. Sua dor nua e crua ainda tentava me proteger. Quando eu estava prestes a fazer um comentário são duros uns com os outros, ele se antecipou e disse:

—

Antes que você mencione professores, chefes, irmãos e pais como os únicos

Ele apontou para o fundo do salão onde estava a esposa e continuou:

Minha mulher e minhas  
lhas, aquelas para quem você autografou os livros, preferem me ver morto a

Você diz que as mulheres querem nos ver vulneráveis e verdadeiros, mas não aguentam nos ver assim!

Tomei cuidado para não demonstrar, mas eu estava reagindo da mesma maneira. Suas palavras me atingiram de uma maneira que só a verdade é capaz de fazer. Um longo suspiro e, tão rápido quanto havia começado, se despediu:

— É tudo que eu queria dizer. Obrigado por me ouvir.

E foi embora.

Passei anos pesquisando mulheres e ouvindo suas histórias e conselhos. Naquele momento percebi que os homens têm as próprias histórias e que, se tivermos que escolher o melhor com a vergonha, faremos isso juntos. Portanto, esta seção é sobre mulheres e os homens, sobre como nos magoamos reciprocamente e como buscar apoio e cura.

Agora que estudei a ambos, passei a acreditar que homens e mulheres são afetados pela vergonha. As mensagens e expectativas que abastecem esse sentimento são organizadas de acordo com o gênero, mas a experiência da vergonha é profundamente humana.

As mulheres e a teia da vergonha

Quando pedi às mulheres que compartilhassem suas experiências ou histórias, ouvi:

Parecer perfeita... Fazer tudo com perfeição... Qualquer coisa menos que vergonhoso.

Ser julgada por outras mães.

Ficar exposta –

quando as partes de cientes que quero esconder de todos são mostradas.

Por mais coisas que eu conquiste ou por mais progresso que alcance, o lugar onde vim e o que passei na vida sempre me impedirão de sentir que sou boa bastante.

Embora todo mundo saiba que não há como dar conta de tudo, todos esperam que seja feito. Vergonha é quando você não vai conseguir e tenta fazer parecer que está tudo sob controle.

Nunca ser o bastante em casa. Nunca ser o bastante no trabalho. Nunca ser o bastante na cama. Nunca ser o bastante com meus pais. Vergonha é nunca ser o bastante.

Relembrando as 12 áreas da vergonha (aparência e imagem corporal, maternidade/paternidade, família, criação de filhos, saúde física e mental, vícios, sexo, religião, traumas e estigmas ou rótulos), o primeiro gatilho para as mulheres, universalidade, é a primeira área: nossa aparência. Depois de todo esse tempo, ainda sentimos vergonha de não sermos magras, jovens ou bonitas o bastante.

Curiosamente, em termos de gatilhos da vergonha para as mulheres, a segundo lugar. E ninguém precisa ser mãe para experimentar a vergonha. A sociedade enxerga a feminilidade e a maternidade como laços insolúveis. Uma mulher está quase sempre determinado pelo lugar que ela ocupa em relação à mãe ou mãe em potencial. As mulheres são constantemente questionadas se casaram e, caso sejam casadas, por que não tiveram filhos. Até mesmo mulheres que têm apenas um filho são sempre questionadas sobre por que não tiveram mais. Para uma mulher trabalha fora, a primeira pergunta é: “E como cam seus filhos?” Se não trabalha, a pergunta é: “Que tipo de exemplo você está dando para suas filhas?” A vergonha onipresente – é como um direito de nascença para mulheres.

Mas a maior di culdade para as mulheres –

que amplifica a vergonha independentemente da área de atuação – é que todos esperam que nós sejamos perfeitas, e não nos é permitido nem se que estamos trabalhando para isso. A perfeição simplesmente tem que parecer fácil e sem esforço. Espera-se que sejamos beldades naturais, mães natas, líderes natas, e ainda precisamos pertencer a famílias naturalmente encantadoras.

Quando vasculho as páginas de minha pesquisa em busca de definições proporcionados por mulheres, sempre visualizo uma teia. É como se h

complexa teia de aranha de expectativas superpostas, com itantes e com exatamente:

quem devemos ser;

o que devemos ser;

como devemos ser.

Quando penso nos meus esforços para ser tudo para todos – algo para o qual nós, mulheres, fomos educadas –, vejo como cada movimento que faço me retém ainda mais. Tento me livrar, cada esforço para sair da teia me leva a car ainda mais. A escolha tem consequências ou leva alguém a ficar zangado ou decepcionado.

A teia é uma metáfora para a clássica situação do dilema insolúvel. A teia descreve um dilema insolúvel como uma “situação na qual as opções são mutuamente exclusivas”. Cada opção carregam em si a possibilidade de nos expor a um castigo, uma censura. Se você escolher um termo de expectativas conflitantes e concorrentes, as mensagens para as mulheres são: Seja perfeita, mas não se preocupe muito com isso e não sacrifique o tempo com sua família, seu cônjuge ou seu trabalho para atingir a perfeição. Se você escolher a perfeição, realmente boa, a perfeição virá naturalmente.

Não incomode ninguém nem fira os sentimentos alheios, mas diga o que pensa.

Liberte sua sexualidade (depois de botar as crianças para dormir, passear com o cachorro e arrumar a casa), mas faça isso com discrição, dentro dos limites aceitáveis.

Seja você mesma, mas sem que isso signifique que ser tímida ou insegura. Não há nada mais atraente do que a autoconfiança (especialmente se você for bonita e linda).

Não deixe ninguém desconfortável, mas seja sincera.

Não se entregue demais às emoções, mas também não seja muito desinteressada. Se for muito emocional será vista como histérica. Se for muito ausente será vista como uma megera insensível.

Em um estudo recente nos Estados Unidos sobre conformidade às normas, pesquisadores classificaram os atributos mais importantes associados a “ser feminina”. Os atributos mais importantes foram: perseguir um ideal de magreza, mostrar modéstia ao não chamar atenção para suas habilidades, ser caseira, cuidar bem dos filhos, investir em um relacionamento estável, intimidade sexual dentro de uma relação de compromisso e usar os recursos disponíveis para melhorar a aparência.

Basicamente, temos que desejar ser modestas, doces e submissas, e usar nossos talentos para carmos bonitas. Nossos sonhos, desejos e dons não têm valor para essas mulheres bem-sucedidas que entrevistei me falaram de seus esforços diários para se

“regras” do passado, a fim de que pudessem se afirmar, defender suas ideias e exercer seu poder e suas conquistas.

A exigência de “ser modesta, doce e submissa” pode parecer ultrapassada, mas muitas mulheres ainda se rendem a isso onde quer que encontrem ou usem a própria voz. Na conferência TED foi para a internet, eu quis me esconder. Implorei que alguém me hackeasse e entrasse no site para “tirar aquela porcaria do ar”. Criei uma conta e a deletei.

Logo. Fiquei desesperada. Foi quando percebi que havia inconscientemente construído toda a minha carreira para manter meu trabalho pequeno. Eu gostava da minha comunidade restrita de leitores, pois pregar só para o coro da igreja era confortável. A rápida expansão do meu trabalho era exatamente o que eu passara a vida inteira evitando. Não queria exposição e estava aterrorizada com a crítica perversa que eu recebia na internet.

De fato, a perversidade aconteceu, e grande parte dela foi usada para defender a ideia de que nós mulheres adoramos acreditar que já estão ultrapassadas. Quando uma amiga postou um vídeo em seu site, logo surgiu um debate acalorado na seção de comentários sobre o meu peso!

“Como ela pode ensinar sobre valorização quando precisa perder, no mínimo 10 libras no site, houve uma discussão sobre a inconveniência de mães terem crises de depressão e de seus filhos. Boas mães não surtam desse jeito.” Outro comentário dizia: “Seja com o botox.”

Algo semelhante ocorreu quando escrevi um artigo sobre imperfeição para o *Elle*. Para ilustrar o artigo, o editor usou uma foto que eu tinha tirado de uma grande amiga.

“Eu sou o bastante” escrita em sua blusa. É uma imagem bonita que me lembrou a minha. Isso gerou comentários do tipo: “Ela até pode acreditar que é assim, mas o tamanho dos peitinhos dela dá pra ver que não é bem assim.” E também: “Se Brené Brown também abraçaria a causa da imperfeição.”

Sei que esses exemplos são sintomáticos da cultura cruel que suporta a ideia de que qualquer indivíduo representa um alvo, mas repare em como e em quem

Essas pessoas miraram na minha aparência e na minha maternidade – dois alvos tão vulneráveis – dois tiros mortíferos inspirados na lista oficial das normas femininas. Passaram longe da minha interioridade – isso não me machucaria o suficiente.

Portanto, de forma alguma essas normas sociais foram descartadas, me reducionistas e suguem a nossa vitalidade – e a vergonha é o caminho para fortalecê-las. Trata-se de outra razão por que a resiliência à vergonha é um pré-requisito para a vulnerabilidade.

Acredito que ousei grandemente na minha palestra na TED. Falar sobre mim com uma atitude muito corajosa, dada a tendência que tenho de me proteger com uma armadura. E a única razão para eu ainda estar de pé (e estar aqui escrevendo) é que desenvolvi algumas armas a adas para lidar com a vergonha e tenho o orgulho de ter tornado uma virtude muito importante para mim.

Aqueles comentários acionaram a vergonha em mim. Eu me senti ofendida, fustigada e envergonhada. Mas eu me permiti sentir essas coisas por algumas horas, ou alguns dias. E falei dos meus sentimentos com as pessoas que eu amo e seguí em frente! Saí mais corajosa, mais tolerante e mais conectada com a vida. (Também parei de ler livros sobre vergonha.)

Se uma pessoa não está na arena da vida como nós, lutando e dando o melhor de si, não é interessante no que ela tem a dizer.)

Como os homens vivenciam a vergonha

Quando pedi aos homens que definissem a vergonha ou me falassem sobre o que significava, a maioria respondeu: Vergonha é o fracasso. No trabalho. No campo de futebol. No casamento. No sexo. No casamento. Com as nanças. Com seus lhos. Não importa onde, vergonha é o fracasso.

Vergonha é ser errado. Não fazer algo errado, mas ser errado.

Vergonha é a sensação de ser defeituoso.

A vergonha acontece quando as pessoas pensam que você é fraco. É humilhante e vergonhoso não ser visto como alguém durão.

Revelar qualquer fraqueza é vergonhoso. Vergonha é fraqueza.

Demonstrar medo é vergonhoso. Não podemos demonstrar medo. Não podemos ter medo – não importa do quê.

Vergonha é ser visto como o cara que pode ser facilmente dominado.

Nosso maior medo é sermos criticados ou ridicularizados – essas duas coisas são extremamente vergonhosas.

Basicamente, os homens vivem sob a pressão de uma mensagem dura e constante: ser considerado um fraco.

Sempre que meus alunos da graduação vão entrevistar homens, digo a eles qu três coisas: histórias do tempo de colégio, metáforas de esporte e a p outro sinônimo).

Quando comecei a escrever sobre minha pesquisa com homens, usei a para exemplificar como a vergonha aprisiona os homens.

Assim como as exigências sobre as mulheres é que elas sejam naturais perfeitas em tudo, principalmente na maternidade, a caixa tem regras eles devem e não devem fazer, e quem eles estão autorizados a ser. L regras ecoam o mesmo mandamento: “Não seja fraco.”

Nunca me esquecerei do que disse um jovem de 20 anos que fazia parte de u universitários que eu estava entrevistando: “Deixe-me lhe mostrar a caixa.” Mesmo sentado, dava

para ver que ele era um rapaz alto. Ele disse: “Imagine viver assim”, que estava sendo comprimido dentro de uma pequena caixa.

Ainda encurvado, ele prosseguiu: “Nós só temos três escolhas. Passamos a v dando socos nas laterais da caixa na esperança de que ela quebre. Fic vivendo aos tropeções. Ou desistimos e deixamos de nos importar.” Nesse po chão. Nos segundos que se seguiram, daria para escutar o barulho de uma ag

Essa demonstração foi uma das mais sinceras e corajosas que tive o privilégio que as pessoas naquela sala foram profundamente afetadas por ela. Depois d rapaz compartilhou comigo algumas histórias de sua vida. Ele havia si infância, e se encolheu um pouco ao descrever como tinha certeza de feliz se pudesse passar a vida pintando e desenhando. Ele contou que, alguns desenhos seus que estavam pregados na geladeira e disse em tom deb

que é isso? Você está criando um artista afeminado agora?”

Depois disso, ele me revelou, seu pai, que sempre se colocara de form arte, o proibiu de continuar estudando pintura. E mesmo a mãe, que até entã de seu talento, concordou que aquilo era “coisa de menina”. O rapaz me diss desenho de sua casa no dia anterior àquele episódio cruel e que desde então que desenhara.

## Grandes e todo-poderosos

Quanto mais aprendo sobre os homens e suas experiências com a vergonha, a imagem da caixa daquele universitário. Os meninos já nascem dentro pequenos, ainda podem se movimentar um pouco. Podem chorar e se agarrar medida que vão crescendo, há cada vez menos espaço para se agitar. sufocante.



Assim como as mulheres, os homens são aprisionados em seus próprios dilemas. Nos últimos anos, com a recessão na economia americana, comecei a ver como tomou conta da nossa sociedade, a mensagem não é mais apenas “Não seja fraco”, inclui: “É melhor você ser grande e todo-poderoso.” Essa noção me veio à mente pela primeira vez quando entrevistei um homem que estava mergulhado na vergonha por estar desempregado. Ele disse: “É estranho. Meu pai sabe. Meus dois amigos mais próximos sabem. Minha esposa sabe. Há seis meses, todas as manhãs, eu ainda me arrumo e saio de casa para o trabalho. Só que eu me dirijo para o outro lado da cidade, me sento em um banco e espero um emprego.”

A expressão no meu rosto deve ter deixado transparecer o que passava pela minha cabeça. Ele conseguiu manter essa situação por tanto tempo? E sem esperar pela próxima oportunidade? Ele respondeu: “Ela não quer saber. E mesmo que já soubesse, ela ia querer que eu continuasse assim.”

E acredite em mim, se eu arranjar um novo emprego e só contar depois que já estiver empregado, será cará agradecida. Saber a verdade mudaria sua maneira de me enxergar. E ela não quer saber disso.”

Eu não estava preparada para ouvir dos homens sobre como as mulheres de fato se sentem. Mães, irmãs, namoradas e esposas – elas criticam o tempo todo por não serem acessíveis e vulneráveis e por fugirem de intimidade, ao mesmo tempo que estão na frente daquelas mesmas mulheres. Os homens estão agachados, se escondendo.

Eis o padrão doloroso que emergiu da minha pesquisa com os homens. Quando queremos que os homens sejam transparentes, suplicamos que nos deixem entrar e imploramos que não nos rejeitem com medo, mas a verdade é que a maioria das mulheres não segura essa barreira. Elas sabem que os homens se mostram verdadeiramente vulneráveis, a maioria de nós encoraja os homens a se expressarem como indignação e desprezo. Mas os homens são muito inteligentes e percebem em nossos olhos quando estamos pensando: Vamos lá, recomponha-se! Aja feito homem!

Joe Reynolds, um de meus mentores, me disse certa vez, durante uma conversa sobre vergonha e vulnerabilidade: “Os homens sabem o que as mulheres realmente sentem. Eles sabem que a gente finja que está vulnerável. E acabamos nos tornando muito bons em isso.”

Encobrir a vergonha machuca tanto quanto expô-la. Um exemplo disso veio de um homem que me disse que sempre sentia vergonha de sua mulher por causa de dinheiro. Um episódio foi quando a esposa chegou em casa e disse: “Acabo de ver uma coisa maravilhosa! Ela está tão feliz de finalmente ter a casa dos seus sonhos. Ela não precisa parar de trabalhar no ano que vem.”

Ele me confessou que a sua reação imediata foi de raiva. Então, ele iniciou u  
mulher a respeito de uma visita próxima de sua sogra e logo se isolou

Quando nós conversamos sobre esse episódio, ele falou: “Foi por vergo  
dizer aquilo? Eu sei. É porque o marido de Katie ganha muito bem. Ele dá m  
não tenho como competir.”

Quando lhe perguntei se ele achava que fora intenção da esposa atingi  
lo ou envergonhá-lo, ele  
respondeu: “Não tenho certeza. Quem pode saber? Recusei um emprego que  
porém exigia que eu casse fora, viajando, três semanas por mês. Ela c  
decisão pois ela e as crianças sentiriam muita saudade de mim. Mas agora c  
sobre dinheiro aqui e ali. Eu não sei mais o que pensar.”

### Irritados ou retraídos

Não pretendo simplificar algo tão complexo quanto a reação à vergonha  
quando se trata de homens, parece haver duas reações básicas: carem irritad  
que, assim como as mulheres, quando os homens aprendem a lidar co  
eles passam a reagir com consciência, autovalorização e empatia. Mas

consciência, quando os homens sentem aquele surto de inadequação e insign  
respondem com raiva ou se retraem completamente.

Depois de ter coletado dados suficientes nas entrevistas para começar a identi  
marcantes, agendei reuniões com terapeutas homens especializados em

Eu queria ter certeza de que não estava ltrando o que tinha escutado  
minhas próprias experiências. Quando consultei um desses terapeutas sobre  
retraídos”, ele me contou a seguinte história para ilustrar a questão.

Quando estudava no ensino médio, ele aceitou o desa o de entrar par  
americano do colégio. No primeiro dia de treino, seu técnico dividiu o  
equipes e mandou que se posicionassem. Ele tinha crescido praticando o esp  
esta era a primeira vez que se per lava em um campo, com uniforme e prote  
garotos cujo objetivo era derrubá-

lo. O terapeuta me disse: “De repente fui tomado pelo medo.

Comecei a pensar quanto machucaria me chocar com aqueles garotos  
que o medo transpareceu no meu rosto.”

Enquanto tentava disfarçar o medo, o treinador gritou para ele: “Não  
posição.” Ele disse que a vergonha então tomou conta de seu corpo t  
muito claro para mim como o mundo funciona e o que signi ca ser um home  
para sentir medo; não ter permissão para demonstrar medo; não ter p  
vulnerável.”

Quando lhe perguntei o que fez em seguida, ele me olhou nos olhos e disse: “Com medo em raiva e fui com tudo para cima do cara na minha frente. Funcionou 20 anos seguintes da minha vida transformando meus medos e vulnerabilidades em todos que estivessem por perto –

minha esposa, meus filhos, meus funcionários. Eu não conhecia outra maneira de disfarçar o medo e a vergonha.”

O medo e a vulnerabilidade são emoções poderosas. Não há como simplesmente ignorá-los. Você tem que fazer algo com eles.

O terapeuta, então, concluiu: “Comecei a fazer terapia quando minha esposa passou a beber demais, prejudicando meu casamento e o relacionamento com meu filho. É esse trabalho que trabalho com isso hoje.”

A resiliência à vergonha –

com os quatro elementos que vimos no capítulo anterior –

tem a ver com um meio-

termo, uma opção que nos permita abraçar o momento e encontrar a conexão emocional de que precisamos para reagir de uma maneira que não contrarie

Sou tão exigente com os outros

quanto sou comigo mesmo

Assim como o pai que podou o talento de seu filho artista ou o treinador que não quis que o time de garotos, as mulheres também podem ser muito duras com outras mu-

lheres com as outras porque somos muito exigentes com nós mesmas. É exatamente isso que o julgamento funciona: achar alguém para rebaixar, julgar ou criticar se não quiser escapar da teia ou de desviar a atenção. Se você está se saindo pior do que antes, imagino que minhas chances de sobrevivência sejam maiores.

Meu marido e eu conhecemos alguns salva-

vidas e professores de natação. A grande regra do

salvamento é utilizar todos os recursos possíveis antes de saltar e tentar tirar a pessoa da água. Seja um exímio nadador e que a pessoa que está em dificuldade tenha a noção de que alguém desesperado fará tudo para salvar a si mesmo –

para conseguir manter o fôlego –, inclusive empurrar o salvador para o fundo no seu esforço de sobrevivência. O mesmo acontece com as mulheres na teia da vergonha. Estamos tão desesperadas para nos livrarmos dela que constantemente atacando as pessoas à nossa volta quando nos sentimos ameaçadas.

A ironia é que a pesquisa revela que julgamos as pessoas nas áreas em que nos sentimos mais vulneráveis à vergonha, atingindo sobretudo quem está fazendo as coisas pior. Além disso, bem em relação à educação dos filhos, não tenho interesse em julgar as opções de vida. Eu me sinto confortável com meu corpo, não saio por aí zombando do p-

ninguém. Somos cruéis umas com as outras porque usamos essas próprias insatisfações com as de ciências vergonhosas que carregamos. Isso é e se olharmos para o bullying nas escolas, é também contagioso. Nós ensinamos e sobrevivência para nossas filhas.

Nas minhas entrevistas com professores e diretores de escola, surgiram relacionam diretamente com esse tema. O primeiro padrão é que, muitas envolvem com a prática do bullying ou competem por posição social degradada que se comportam da mesma maneira com elas. Quando se tratava de com frequência nas entrevistas era: “Os pais delas não estão preocupados eles têm orgulho de que ela seja uma garota popular.” Um diretor comparou pais que primeiro perguntam: “Bem, pelo menos meu filho ganhou a briga?”

O outro padrão, que surgiu apenas nos últimos dois anos da pesquisa, acontece. Quando comecei este trabalho, o bullying ainda não era um mas como pesquisadora da vergonha eu já dava importância a isso. Eu página de opinião do jornal Houston Chronicle há mais de 10 anos. Na o adolescentes, porque a coleta de dados apontava a adolescência como a idade ocorriam. Nos últimos anos, entretanto, constatei que muitos meninos nesse padrão de comportamento já nos primeiros anos escolares.

Como romper esse círculo vicioso? Talvez dando o exemplo de que a vergonha não é denegrir pessoas que estejam na mesma situação que nós, mas as mãos e tentarmos sair dela juntos. Por exemplo, se estivermos em um cinema mãe com o filho gritando, fazendo manha e jogando pipoca no chão, podemos escolhermos usar esse momento para reconhecer que somos pais ou mães presa na teia de uma maneira que não estamos, iremos lançar olhares

nosso caminho. Porém, a outra escolha é olhar nos olhos daquela mãe compreensiva, tentando transmitir com um sorriso amigável a mensagem: “

Já passei por isso”, e assim fazê-la se sentir mais acolhida e segura.

Isso é empatia, e empatia requer vulnerabilidade, pois sempre corremos o risco mas ainda assim vale a pena.

O número crescente de homens e mulheres dispostos a correr o risco da vulnerabilidade suas histórias de vergonha me dá muita esperança. Vejo isso em atividades formais e informais; nos blogueiros que usam a tela para dividir suas experiências nas escolas que não só estão se tornando cada vez menos tolerantes com o bullying mas também estão chamando à responsabilidade os professores, os inspetores estão sendo cobrados a promover o modelo de sanidade emocional que tanto falta e nos jovens.

Há uma transformação silenciosa acontecendo que está nos levando de “nos aproximar do outro”. Sem dúvida, essa transformação exigirá saber lidar estivermos dispostos a ousar grandemente e a nos arriscar cando vulneráveis teia e reconheceremos nosso valor.

## Homens, mulheres, sexo e imagem corporal

Em 2006, tive um encontro com 22 estudantes de universitários para determinado momento, um rapaz de 20 e poucos anos contou que acabou a esposa, pois quando voltou do serviço militar descobriu que ela estava tendo um filho. Não cou surpreso porque nunca tinha se sentido “bom o bastante para perguntava à ex-mulher constantemente o que ela queria e que sempre que chegava perto de suas necessidades, ela redefinia a meta para mais longe.

Uma moça da turma pediu a palavra e disse: “Os rapazes são iguaizinhos. Eles estão satisfeitos. Nós nunca somos bonitas, atraentes ou magras o bastante. Em segundos, o foco se tornou imagem corporal e sexo. A discussão era bastante assustador fazer sexo com alguém de que se gosta quando se está envergonhada do corpo. As jovens que começaram a discussão disseram: “Não é fácil fazer sexo quando se está encolhida. Como a gente pode sentir prazer quando está preocupada com a gente?”

O rapaz que compartilhou a história do divórcio levantou a mão e gritou: “O meu corpo está gordurinha nas costas! Vocês estão preocupadas com isso, mas nós não estamos!”

O grupo ficou completamente em silêncio. Ele respirou fundo e completou: “Parabéns, o que se passa em nossa cabeça. O que realmente pensamos é: ‘Você me quer comigo? Você me quer? Eu sou importante para você? Sou bom o bastante para fazer sexo pensando na cama. Quando se trata de sexo sentimos que a nossa vida está encolhida e preocupadas com essas bobagens?’”

Nesse momento, alguns rapazes na sala estavam tão exasperados que colocaram a mão no rosto. Algumas garotas choravam e prendiam a respiração. Uma das moças que participou da questão da imagem corporal disse: “Eu não entendo. Meu ex-namorado vivia criticando o meu corpo.”

O rapaz que de agrara toda aquela comoção respondeu: “É porque ele é um idiota homem.”

Um outro rapaz, já próximo dos 30, se manifestou de seu lugar, olhando firme para a verdade. Quando vocês querem estar conosco sem reservas nos sentimos mais felizes. Acreditamos mais em nós mesmos. Estou casado desde os 18 anos com a minha mulher.”

Até aquele momento, eu nunca pensara que os homens pudessem se sentir vulneráveis ao sexo. Jamais tinha imaginado que a autoestima deles estivesse de fato tão frágil.

Depois disso conversei com muitos outros homens a respeito de temas como autoestima, incluindo profissionais de saúde mental. Uma das entrevistas foi com um homem que passara mais de 20 anos trabalhando apenas com clientes do sexo masculino. Ele disse que os homens aprendem desde muito cedo que a iniciativa do sexo é responsabilidade masculina e que a vergonha sexual logo se torna a marca registrada da vergonha masculina.

Ele comentou comigo: “Confesso que, quando minha esposa não está interessada, eu ainda tenho dificuldade para lidar com sentimentos de rejeição. Não importa o quanto eu tente intelectualmente por que ela não está aí, eu me sinto vulnerável, e é muito difícil lidar com isso. A respeito do trabalho que ele desenvolve sobre vícios e pornografia, ele disse que ajudou a compreender esse assunto a partir de uma perspectiva inteiramente masculina. Ele disse que em cinco dólares e cinco minutos, você acha que está tendo o que precisa, e sem compromisso.”

O motivo de essa colocação ter me impactado tanto foi por ser absolutamente diferente do que as mulheres pensavam. Depois de entrevistar mulheres por uma década, eu comecei a perceber que os homens buscam pornografia por não gostarem da aparência delas e/ou por causa da falta de competência delas na área sexual. No fim da minha entrevista com o terapeuta, a principal revelação é que o sexo é assustador para a maioria dos homens. É por isso que a pornografia e a violência, são tentativas desesperadas de exercer poder e controle, o que é profundamente dolorosa.”

Desenvolver um relacionamento íntimo – físico ou emocional – é quase impossível quando nossos mecanismos de vergonha estão ativados com força total. Algumas vezes, esses mecanismos estão diretamente ligados ao sexo e à intimidade, porém, com muita frequência, eles estão lançando confusão sobre nossos relacionamentos.

Como vimos, os motivos mais comuns para vergonha estão relacionados com o envelhecimento, aparência, dinheiro, criação de filhos, maternidade/paternidade, esgotamento, ressentimento e medo. Quando perguntei a homens, mulheres e casais sobre a espontaneidade de uma pessoa plena em torno desses tópicos tão delicados, eles responderam repetidas vezes: com conversas sinceras e afetuosas que requerem grande vulnerabilidade.

Para ser capazes de falar sobre como nos sentimos, sobre o que precisamos ouvir com o coração aberto e a mente aberta. Não há relacionamento íntimo sem vulnerabilidade.

As palavras que nunca podemos desdizer

Quando converso com casais, consigo ver como a vergonha produz uma barreira para um relacionamento. As mulheres, que sentem vergonha quando acham que não são valorizadas, costumam lançar mão de críticas e provocações (“Por que

ou “Você nunca faz isso direito”). Os homens, que sentem vergonha quando são incapazes, se calam (levando as mulheres a ferir e provocar mais) ou reagem

Nos primeiros anos de nosso casamento, Steve e eu caímos nesse padrão de me de uma

discussão que tivemos em que estávamos muito irados. Depois de 10 insistências de minha parte, ele se virou para mim e disse: “Chega. Me deixe s

Eu não aguento mais.” Ele se trancou no quarto, e isso me deixou tão porta e o desaei: “Volte aqui e brigue comigo!” Naquele instante, quando percebi o que estava acontecendo. Ele tinha chegado ao ponto de se fechar o estava me sentindo desprezada e incompreendida. A consequência foi o dese

Steve e eu completamos 18 anos de casamento. Ele é, sem dúvida, a aconteceu. Quando nos casamos, nenhum dos dois tinha a menor ideia do que de parceria ou do que era preciso para fazer o casamento funcionar. Se alguém que consideramos a chave do sucesso de nosso relacionamento, a respeito de amor, humor, respeito, esforço para se libertar da vergonha e uma vez aprendemos muito disso tudo em nosso próprio processo cotidiano de tentativa com o meu trabalho e com os participantes da pesquisa que tiveram coragem de histórias comigo. Sou muito grata a eles.

Passar vergonha é uma experiência incrivelmente dolorosa. O que frequentemente é que provocar a vergonha dos outros é igualmente sofrido, e ninguém faz isso com o cônjuge ou os pais. Estas são as pessoas que nos conhecem melhor e suas vulnerabilidades e aos nossos maiores temores. Felizmente, podemos pedir a alguém que amamos, mas a verdade é que esses comentários deixam marcas. Quando pedimos desculpa, já teremos causado prejuízos sérios porque demonstramos para usar informações sagradas como uma arma.

Em A arte da imperfeição, compartilho a definição de amor que deservem registros.

Cultivamos o amor quando permitimos que nosso eu mais vulnerável seja totalmente visto e conhecido e quando honramos a conexão espiritual com confiança, respeito, gentileza e afeto.

Amor não é algo que damos ou recebemos; é algo que nutrimos e faz o vínculo que só pode ser cultivado entre duas pessoas quando já existe dentro

– só podemos amar alguém na medida em que amamos a nós mesmos.

Vergonha, culpa, desrespeito, traição e negação de afeto danificam as relações e o amor crescer. O amor só consegue sobreviver a essas agressões se elas

curadas e não acontecerem com frequência.

Desenvolver essa de nição foi uma das tarefas mais difíceis que já tive. Pro s pretensioso tentar de nir algo tão grande e importante como o amor. Essa ser incumbência de poetas e artistas. Minha motivação não era “esgotar o conversa sobre o que precisamos e queremos do amor.

Confesso que combati os dados da pesquisa com todas as minhas forças. Eu c dos participantes que o amor-próprio era um pré-requisito para amar os outros – e detestava isso. Às vezes é muito mais fácil amar Steve e as crianças do que amar a mi aceitar suas peculiaridades e excentricidades do que praticar o amor-próprio convivendo todos os dias com meus enormes defeitos. Mas, tendo praticado o amor-próprio com perseverança nos últimos anos, posso afirmar que isso aumentou incomensuravelmente a qualidade do

Ao amar a mim mesma ganhei coragem para me mostrar e car vulnerável de disso que se trata o amor.

Alguns de nós são ótimos em fazer declarações de amor. Mas estamos palavras? Estamos conseguindo ser nosso eu mais vulnerável? Estamos gentileza, afeição e respeito para com nossos parceiros? Não é a falta de decl coloca em dificuldade nos relacionamentos; o que produz as feridas é deixar

Tornando-se autêntico

Anteriormente neste capítulo mencionei que os pesquisadores descobrir: simpática, magra e modesta são virtudes que nossa cultura associa à f examinaram os atributos ligados à masculinidade nos Estados Unidos, c identi caram os seguintes: conquista, controle emocional, assumir riscos hedonismo, autossu ciência, supremacia no trabalho, poder sobre as mu homossexualidade e busca de status.

Entender essas listas e o que elas signi cam é de fundamental importâ vergonha e promover a resiliência. Como expliquei no início deste cap mas as mensagens e expectativas que a despertam são organizadas por

femininas e masculinas são o fundamento dos mecanismos de vergonha mulheres quiserem cumprir as regras, elas precisam ser doces, magras, esposas perfeitas, e não ter poder. Quem não alcançar essas expectativas vai

Os homens, por outro lado, precisam parar de sentir, começar a conquistar, b devidos lugares e se esforçar para chegar ao topo ou morrer tentando sua caixa para pegar um pouco de ar, a vergonha acabará com eles.



É necessário acrescentar que para os homens há também uma mensagem cultural de crueldade homofóbica. Se alguém quiser ser masculino em nossa sociedade,

tem que mostrar rejeição explícita à comunidade gay. A ideia do “faça isto ou você quiser ser aceito em nosso grupo” surgiu como um importante foco de

Não importa se o grupo é uma gangue, uma torcida organizada, um grupo de machistas –

o pedido que se faz aos membros para odiarem ou desprezarem outras pessoas como uma condição de “aceitação” tem tudo a ver com controle e po

Depois de analisar os 11 atributos da masculinidade, concluo que este não é quem eu quero passar minha vida e que não é assim que desejo criar meu filho. Isso vem à mente quando penso em uma vida construída em torno desses princípios (o pior tipo de solidão).

Quando converso com homens e mulheres com alta capacidade de resiliência que estão bastante conscientes dessas listas. Eles mantêm os esquemas em mente e não se vergonha bater à porta, possam checar essas “normas” à luz da realidade. Um elemento da resiliência à vergonha: a consciência crítica. Feito isso, podem conscientemente não fazer o jogo dela.

O homem possuído pela vergonha ouve: “Você não deve se sentir emocional quando com pessoas.”

O homem que pratica a resiliência à vergonha reage assim: “Não vou

Trabalhei com esses caras durante cinco anos. Conheço suas famílias. Não vou preocupar com eles.”

A vergonha sopra no ouvido da mulher que está fora da cidade a negócios: “Mãe porque vai perder a peça teatral da turma de seu filho.”

A mulher que pratica a resiliência responde: “Estou ouvindo, mas não

Maternidade é muito mais do que ir a uma apresentação de teatro.”

Uma das maneiras mais poderosas de fortalecer nossos gatilhos da vergonha baseadas nessas camisas de força de gênero. Um dos padrões revelados na pesquisa é como todo esse esforço para desempenhar papéis se torna quase insuportável. Os homens se sentem cada vez mais isolados, e o medo do fracasso os paralisa. As mulheres se sentem exaustas, e pela primeira vez enxergam claramente que as expectativas são impossíveis de cumprir. As realizações, os elogios e as conquistas, que antes eram vitórias, agora parecem viver segundo essas normas, começam a parecer um péssimo negócio.

Lembrar que a vergonha é o medo de perder vínculos –

o medo de não sermos dignos de amor e

de aceitação – nos ajuda a entender por que tantas pessoas na meia-idade passam a colocar seu foco

na vida dos lhos, trabalhar 60 horas por semana, envolver-se em vícios e casos extraconjugais ou se

entregar à completa desmotivação. Nós começamos a desmorrar. As expectativas abastecem a vergonha nos impedem de perceber quem nós somos como pessoas

Hoje olho para trás e me sinto muito grata pelas mulheres e pelos homens que compartilharam suas histórias comigo. Jogar fora essas listas do que nós devíamos ter de coragem. Amar a nós mesmos e nos apoiarmos mutuamente no presente. Ser autênticos talvez seja o maior gesto de viver com ousadia.

Vou terminar este capítulo com um trecho do clássico da literatura infantil de 1922, *O Coelho de Veludo* (O coelho de veludinho), da escritora Margery Williams. É uma lembrança de como é muito mais fácil nos tornarmos autênticos quando somos amados.

– Ser real não tem a ver com a maneira como nós fomos feitos – disse o Coelho de Veludo. – É

uma coisa que acontece. Quando uma criança o ama por muito, muito tempo para brincar com você, mas o ama de verdade, então você se torna Real.

– E isso dói? – quis saber o Coelho.

– Às vezes –

respondeu o Coelho de Veludo, pois ele era sempre muito sincero. – Mas quando somos Reais não nos importamos de nos ferir.

– Tudo isso acontece de uma vez? Ou acontece aos pouquinhos?

–

Não acontece tudo de uma vez. Você se torna Real. Leva muito tempo. Por isso normalmente com pessoas que desmontam com facilidade, ou que têm pontas que não têm que ser tratadas com muito cuidado. Geralmente, quando você se abre para a parte de seu pelo já caiu, seus olhos pularam para fora, suas juntas já se curvaram, você está bem surrado. Mas essas coisas não incomodam mais porque, quando alguém não pode mais ser feio, a não ser para as pessoas que não entendem de nada.

Quer tenhamos 14 ou 44 anos, nossa armadura e nossas máscaras são individualizadas e exclusivas, assim como a vulnerabilidade, o desconforto e as dores que tentamos minimizar. Por isso fiquei surpresa ao descobrir que todos nós temos um pequeno arsenal de mecanismos de proteção em comum.

Nossa armadura pode ter sido feita sob medida, mas algumas partes dela são permutáveis. Ao abriremos algumas frestas da armadura, podemos expor à luz do dia elementos mais ou menos universais de proteção contra a vulnerabilidade.

No meu trabalho, máscaras e armaduras são as metáforas perfeitas para as coisas que não queremos sentir. No intuito de nos protegermos do incômodo da vulnerabilidade. Com as máscaras nos sentimos seguros, mesmo quando elas nos sufocam. Com as armaduras nos sentimos cansados de carregar tanto peso nas costas. A ironia é que, quando alguém que está escondido ou protegido por máscaras e armaduras, não é rejeitado. Eis o paradoxo: Vulnerabilidade é a última coisa que quero sentir, mas é a primeira que procuro no outro.

Se eu estivesse dirigindo uma peça sobre o arsenal contra a vulnerabilidade no refeitório de colégio e os personagens seriam os nossos eus de 11, 12 e 13 anos, eu não estaria porque pode ser difícil identificar a armadura nos adultos. Uma vez que a armadura muda com o tempo, ela se molda às nossas feições e acaba ficando indetectável – como uma segunda pele. Com as máscaras acontece o mesmo. Entrevistei centenas de participantes que tinham medo: “Não posso tirar a máscara agora – ninguém sabe como sou realmente. Nem meu cônjuge, nem meus filhos, nem meus amigos. Eles nunca estiveram com meu eu verdadeiro, nem eu mesmo tenho certeza de quem eu sou por baixo disso tudo.”

Os pré-adolescentes e adolescentes, no entanto, são muito diferentes. É no ensino fundamental que a maioria de nós começa a tentar novas e diferentes formas de proteção. A armadura ainda é estranha e desconfortável. As crianças são desajeitadas para esconder o medo e a dúvida, o que torna mais fácil para os observadores enxergar que elas estão usando e por quê.

E dependendo do nível de vergonha e medo, a maioria das crianças ainda tem medo de que o peso da armadura ou a natureza sufocante da máscara são dignos de serem tiradas das pessoas e proteções sem hesitação, e, às vezes, na mesma sequência, elas importam com o que aquelas pessoas pensam. Elas são idiotas. Essa festa foi para a mãe das minhas amigas e descobrir que roupas elas vão vestir para a festa.”

Falando por experiência própria, o mais difícil de criar uma máscara no ensino médio é lidar cara a cara com a estudante desajeitada e de mãos suadas de nervosismo que

mim. Meu instinto na época era abaixar a cabeça e correr, e ainda sinto esse mim quando Ellen está passando por alguma dificuldade.

Quer tenhamos 14 ou 44 anos, nossa armadura e nossas máscaras são exclusivas, assim como a vulnerabilidade, o desconforto e as dores que tentamos que nos surpreenda ao descobrir que todos nós temos um pequeno arsenal de mecanismos comuns. Nossa armadura pode ser feita sob medida, mas algumas partes

Ao abrirmos algumas frestas da armadura, podemos expor à luz do dia elementos universais de proteção contra a vulnerabilidade.

Quando esses mecanismos compartilhados começaram a emergir na colcha, o primeiro instinto foi classificar o comportamento e enxergar as pessoas em estereótipos: “Ela com certeza usa essa máscara; meu vizinho veste determinada natureza humana quer categorizar e simplificar, mas isso nos afasta e não utiliza apenas uma dessas defesas universais. A maioria será capaz de se relacionar com elas, dependendo das diferentes situações que se atravessa. Minha esperança é que o meu arsenal nos ajude a olhar para dentro de nós mesmos. De que forma

Quando e como começamos a usar esses mecanismos de defesa? O que é a armadura?

Ser o bastante

A parte que me pareceu mais contundente na minha pesquisa foi descobrir a importância de seguir. Elas permitem que as pessoas tirem suas máscaras e armaduras e estratégias exclusivas para cada mecanismo de proteção, mas estava enganada.

No primeiro capítulo, falei sobre “ser o bastante” como antídoto para as características da escassez, como a vergonha, a comparação e a desmotivação.

Quando acreditamos que somos bons o bastante é o caminho para fora da armadura – ele nos autoriza a tirar a máscara. Com este senso de “ser o bastante” vem a aceitação do próprio envolvimento com a vida. Isso está no âmago de todas as estratégias adotadas na minha pesquisa para se libertarem de suas armaduras:

Eu sou o bastante! (Dignidade versus vergonha.)

Já chega! (Limites versus vontade de vencer sempre e comparação.)

Mostrar-

me, assumir riscos e deixar que me vejam é o bastante! (Envolvimento versus desmotivação.)

Todas as pessoas que entrevistei a esse respeito falaram de suas dificuldades e vulnerabilidade. Ninguém é capaz de abraçar a transparência e a vulnerabilidade.

hesitação ou medo. Quando se trata de incertezas, riscos e exposição foram relatos de pessoas tentando vestir algum tipo de armadura antes de enfrentar

“Meu primeiro instinto é \_\_\_\_\_, mas isso nunca funcionou, por isso agora eu \_\_\_\_\_, e isso mudou minha vida.”

“Passei anos \_\_\_\_\_, até que um dia eu tentei \_\_\_\_\_, e isso fez meu casamento ficar mais fortalecido.”

Recentemente, fiz uma palestra sobre vulnerabilidade para 350 pessoas, entre policiais SWAT, policiais que acompanham presos em liberdade condicional e policiais SWAT se aproximou de mim depois da palestra e disse: “O único motivo de você ser tão ruim em se abrir e se mostrar quanto nós. Se não tivesse a mesma vulnerabilidade, nós não confiaríamos em nada do que disse.”

Eu não só acreditei nele como concordei inteiramente. Concordei nas estratégias e nas duas razões. A primeira é que os participantes da pesquisa que as confrontam combatem os mesmos gremlins e as mesmas inseguranças e dúvidas que eu. A segunda razão é que eu pratiquei essas táticas em minha vida e sei que elas realmente mudam – elas são boias salva-vidas.

As três formas de escudo que vou mostrar são o que chamo de “armadura de vulnerabilidade” porque descobri que todos nós as incorporamos de alguma forma: uma armadura exclusiva e pessoal. Elas incluem a **alegria como mau presságio**, paradoxal que reprime qualquer felicidade momentânea; o **perfeccionismo**, qualquer coisa com perfeição significa que você nunca passará vergonha; e a **adoção** de qualquer recurso que anestesie a dor do desconforto e da solidão.

acompanhado por estratégias para se viver com ousadia – todas elas nos ensinam a “ser o bastante” e têm eficácia comprovada no desarmamento.

Escudos universais contra a vulnerabilidade

O escudo da alegria como mau presságio

Por ter estudado sentimentos como a vergonha, o medo e a vulnerabilidade, algum dia confessaria que investigar o conceito da alegria virou minha vida de cabeça para baixo. Mas é verdade. De fato, ter passado tantos anos estudando a alegria faz com que eu afirme que esta seja provavelmente a emoção mais difícil. Perdemos a capacidade ou o desejo de ser vulnerável, a alegria se tornou uma profunda desconforto. O nosso eu mais jovem costumava receber a alegria com a mudança chega lentamente e sem que tenhamos consciência. Passamos a ser felizes por mais felicidade em nossa vida.

Em uma cultura de profunda escassez –

de nunca nos sentirmos seguros ou certos o bastante –, a alegria parece uma farsa. Nós acordamos pela manhã e pensamos: “O trabalho, a família estão com saúde, nenhuma grande crise está acontecendo, a casa ainda está sentindo bem. Que droga. Isso é ruim! Muito ruim. Algum desastre deve acontecer esperando para acontecer.”

Ou somos promovidos e nosso primeiro raciocínio é: “Bom demais para ser verdade, pegadinha?” Ou nós, mulheres, camos grávidas e pensamos: “Minha filha, não há nenhuma coisa realmente ruim vai acontecer com esse novo bebê. Eu sei, mas não com a família pela primeira vez, mas, em vez de termos carnos animados, começamos a ficar preocupados com a queda do avião ou um acidente na estrada.

Quando perguntei aos participantes da pesquisa sobre as experiências que eles não queriam sentir, sentissem mais vulneráveis, eu não esperava que a alegria fosse uma das respostas. Era vergonha, mas não os momentos felizes de suas vidas. Fiquei perplexa quando eles completaram a frase “Eu me sinto mais vulnerável quando...”:

olho para meus filhos dormindo.

admito como amo meu marido/minha esposa.

reconheço como melhorei.

amo meu emprego.

passo alguns dias com meus pais.

observo meus pais brincarem com meus filhos.

penso no relacionamento com meu namorado/minha namorada.

fiquei noiva/noivo.

estou em remissão de uma doença grave.

engravidei.

fui promovido.

me sinto feliz.

estou apaixonada/apaixonado.

Antes do meu despertar espiritual em 2007, a alegria como mau presságio era uma parte de minha armadura. Quando percebi a ligação entre vulnerabilidade e alegria, compartilhei com os participantes, quei em choque. Eu considerava minha permanente preparação para o segredinho meu. Estava convencida de que era a única que contemplava os

e que, no momento seguinte da onda de amor e adoração, imaginava alguma coisa acontecendo com eles. Achava que ninguém além de mim visualizava aquelas ligações telefônicas tenebrosas com a polícia que todos nós tememos.

Uma das primeiras histórias que ouvi foi a de uma mulher com quase 50 anos que não conseguia pensar em todas as coisas boas e imaginar os piores desastres possíveis que poderiam acontecer com ela me disse. “Visualizava literalmente o quadro mais assustador e tentava pensar nas consequências. Quando minha filha entrou para a faculdade de seus sonhos, eu sabia que muito ruim iria acontecer se ela se mudasse para tão longe. Passei o verão inteiro tentando convencê-la

a estudar em uma faculdade local. Isso abalou a confiança dela e estragou o verão. Foi uma lição dolorosa. Agora cruzo meus dedos, com gratidão, rezo e tento evitar expulsar as imagens catastróficas da minha cabeça. Infelizmente, acabei ficando mais mórbida de pensar para minha filha. Ela tem tido cada vez mais medo de sair de casa, sobretudo quando as coisas vão bem em sua vida. Ela me diz que não quer ‘brigar’ com a vida.

Um homem na faixa dos 60 anos me disse: “Eu costumava achar que a melhor maneira de lidar com a vida era esperando o pior. Desse modo, se o pior acontecesse, eu estaria preparado. Mas, se o pior acontecesse, eu caria agradavelmente surpreso. Então, sofri um acidente e minha mulher faleceu. É inútil dizer que esperar o pior não me preparou para nada. Agora, naqueles momentos maravilhosos que passamos juntos e que não desfrutei em minha vida, sinto que o compromisso com ela é aproveitar ao máximo todos os momentos. Eu não quero desperdiçar aqui agora que aprendi a fazer isso.”

Essas histórias ilustram de que modo o conceito de alegria como mau presságio, um método para reduzir a vulnerabilidade, vai desde “ensaaiar a tragédia” até

“decepção perpétua”. Alguns de nós, como a mulher de imaginação mágica, preferem fantasias do pior que pode acontecer quando a alegria bate à porta, ao passo que outros se enxergam, preferindo ficar em um estado inerte de decepção perpétua. Alguns são decepcionados do que se decepcionar. Sem dúvida é mais vulnerável mergulhar na vida do que montar acampamento nela. Nesse estado, sacrificamos a alegria para evitar a dor.

Ambas as atitudes contam a mesma história: entregar-se aos momentos felizes da vida requer

vulnerabilidade. Se você, assim como eu, já ficou acordado o sono de seus filhos, sabe tanto que dói”, e no momento seguinte foi tomado por imagens de coisas ruins que aconteceram com eles, saiba que não é louco nem está sozinho. Cerca de 80% dos pais de crianças com deficiência intelectual teriam passado por essa experiência. A mesma porcentagem é verdadeira para pais de filhos com quem falei e trabalhei ao longo dos anos. Afinal de contas, por que fazer

Uma vez que fazemos a ligação entre vulnerabilidade e alegria, a resposta é óbvia: não estamos tentando vencer a vulnerabilidade à força. Não queremos ser surpreendidos, não queremos ser pegos de guarda baixa, ensaiamos as reações às piores possibilidades.

contra a decepção.

Para os que ensaiam a tragédia, saibam que há uma razão para essas imagens no segundo seguinte ao que estão exultantes de alegria. Quando passamos inconscientemente) fugindo da vulnerabilidade, nós nos fechamos para a exposição emocional da alegria. Queremos muito sentir mais alegria, mas suportamos a vulnerabilidade.

Em nossa cultura fortalece esse ensaio da desgraça: a maioria de nós possui um medo terríveis que pode sacar no instante em que não conseguimos lidar com a vida. Eu faço palestras, costumo pedir às pessoas da plateia que levantem a mão se foram violenta na semana anterior. Em geral, cerca de 20% do auditório levanta a mão. Eu pergunto: “Levante a mão se você viu noticiários, filmes e séries policiais sobre crimes na última semana.” Nesse momento, entre 80% e 90% da plateia levanta a mão. Nós acumulamos um bom estoque das imagens mórbidas de que precisamos para o mecanismo da alegria como mau presságio. Elas estão gravadas em nosso sistema.

Somos pessoas visuais. Consumimos e armazenamos mentalmente o que vemos nessas imagens. Lembro-

me de estar no carro com Steve e as crianças indo para a praia passar um feriadão. Meu filho Charlie repetia as piadinhas do tipo “O que é, o que é?” que eu ouvia de infância e todos estávamos muito felizes. Eu me percebi explodindo de alegria e, de repente, numa fração de segundo, quando a boa e velha vulnerabilidade me atingiu,

de uma reportagem que mostrava um acidente horrível com uma família. A felicidade se transformou em pânico, e me lembro de ter falado sem pensar: “Steve.” Ele olhou para mim com uma expressão confusa e respondeu: “Parados.”

*Viver com ousadia: praticar a gratidão*

Mesmo aqueles que aprenderam a se render à alegria e abraçar a experiência, os tremores incômodos da vulnerabilidade que muitas vezes acompanham a alegria, apenas sabem usá-

los mais como um lembrete do que como um sinal de advertência. O que des-

na pesquisa foi que é a natureza dessa lembrança que faz toda a diferença. A experiência, o tremor da vulnerabilidade que acompanha a alegria é um lembrete da gratidão, para o reconhecimento de como somos gratos pela existência de um mundo tão bonito, pela beleza da natureza, pelos vínculos ou simplesmente pelo momento que está acontecendo.

A gratidão, portanto, apareceu na coleta de dados como o antídoto para o mau presságio. Na verdade, todos os participantes que mencionaram a capacidade de sentir alegria falaram sobre a importância de praticar a gratidão. Esse padrão foi predominante nas entrevistas que assumi um compromisso como pesquisador.



alegria sem falar de gratidão.

Não foi somente o vínculo entre alegria e gratidão que me pegou de espantada com o fato de os participantes da pesquisa descreverem sistematicamente quanto a gratidão como práticas espirituais ligadas a uma crença nas forças do poder maior do que nós. Suas histórias e seus relatos aprofundaram essa questão, fazendo uma distinção clara entre felicidade e alegria. Os participantes falaram sobre a emoção que está condicionada às circunstâncias, mas descreveram a alegria espiritual que passa pela prática da gratidão e conduz à conexão com o mundo.

A escassez e o medo levam à alegria como mau presságio. As pessoas que buscam a felicidade dure pouco, que não seja suficiente ou que a transição para a felicidade seja difícil. Aprendemos que se entregar à alegria é, na melhor das hipóteses, se perder e, na pior, um convite à tragédia. E lidamos com a questão da autovalorização: nossa alegria, sendo pessoas tão incapazes e imperfeitas? Com tantas guerras no mundo, quem somos nós para sermos dignos de alegria?

Se o oposto da escassez é “o bastante”, então, ao praticar a gratidão, estamos buscando o bastante e que nós somos o bastante. Utilizo a palavra “praticar” porque os participantes mencionaram práticas de gratidão palpáveis, mais do que ter meramente um sentimento de se sentirem agradecidos. Eles deram exemplos específicos de práticas que incluíam diários de gratidão até realizar cultos de gratidão em família.

Na verdade, aprendi mais sobre práticas de gratidão e sobre o papel que a alegria exerce na vulnerabilidade com homens e mulheres que vivenciaram perdas ou sobreviveram a grandes traumas. Isso incluiu pais que perderam filhos, pais ou amigos sofrem com doenças terminais e sobreviventes de genocídios e outros. Quando me perguntava: “Você não fica deprimida conversando com as pessoas sobre a escuta dos dramas e tragédias que elas contam?” Minha resposta: “Não”. Aprendi mais sobre autovalorização, força e alegria com essas pessoas e suas dificuldades comigo do que com qualquer outra parte de meu trabalho.

E o maior presente que recebi foram estas três lições sobre alegria e tristeza que passaram muito tempo na tristeza e na escuridão:

**1. A alegria nos visita em momentos comuns. Não corra o risco de a alegria passar despercebida mantendo-se ocupado demais perseguindo o extraordinário.** A cultura da escassez pode nos manter temerosos de estilos de vida simples e comuns, mas quando se conversa com pessoas que sobreviveram a grandes perdas, fica claro que a alegria não é uma emoção permanente. Todos os participantes que falaram de suas perdas e do que sentiam falta mencionaram momentos muito singelos. “Como eu quero entrar na sala de casa e ver meu marido reclamando sobre o que está no jornal...” “Como eu gostaria de ouvir meu filho dando gargalhadas

quintal...” “Minha mãe costumava mandar mensagens de texto muito loucas –

ela nunca soube como escrever no celular. Eu daria tudo para receber uma dessas mensagens agora.”

2. Seja grato pelo que tem. Quando perguntei às pessoas que haviam sofrido a tragédias como é possível cultivar e mostrar mais compaixão por quem está sofrendo, a resposta era sempre a mesma: não considere o que você tem como banal e corriqueiro – celebre-o!

Não se desculpe por sua alegria. Seja grato por ela e compartilhe sua gratidão com os outros. Seus pais estão com você.

Vibre com isso. Faça-

os saber quanto eles significam para você. Quando você valoriza o que tem, também está valorizando o que o outro perdeu.

3. Não desperdice alegria. É inútil se preparar para a tragédia e

Quando transformamos as oportunidades de sentir alegria em uma preparação para o desastre, na verdade diminuímos a nossa capacidade de receber a alegria.

Sim, se entregar à alegria pode ser desconfortável. Pode dar medo. Mas a certeza é colocar-

se numa posição vulnerável. Mas sempre que nos permitimos nos entregar à alegria e ceder a esses momentos, nós fortalecemos nossa resistência e cultivamos esperança. A alegria surge de quem somos, e, quando coisas desagradáveis acontecem e elas acontecem mesmo –, nós estamos mais fortes.

Precisei de dois anos para compreender e assimilar essa informação e para colocar em uma prática de gratidão. Minha filha, Ellen, por outro lado, parece entender a importância de reconhecer e abraçar a alegria. Quando ela estava no jardim fundamental, roubei-

a da sala de aula e passamos uma tarde no parque. Estávamos em um balanço de pedrinhas, alimentando os patos com migalhas de pão, quando percebi que estava pedalar e estava sentada completamente imóvel. As mãos seguravam o saco de pedrinhas inclinado para trás e os olhos estavam fechados. O sol brilhava sobre meu rosto e sorriso no rosto. Fiquei tão impressionada com a beleza e a vulnerabilidade que conseguia respirar.

Assisti àquela cena durante um minuto inteiro, mas, como ela não se movia, fiquei nervosa.

– Ellen? Está tudo bem com você, querida?

Ela deu um sorriso ainda maior e abriu os olhos. Então me fitou e disse:

– Estou bem, mamãe. Estava só tirando uma foto da memória.

Como nunca tinha ouvido falar nessa expressão, perguntei:

– O que é isso?

–

Ah, é uma foto que faço em minha mente quando estou muito, mas olho e tiro uma foto para que, quando eu estiver triste, com medo das minhas fotos da memória e me sentir melhor.

Para mim, expressar gratidão não é tão harmonioso ou espontâneo quanto

Ainda coabalada com a vulnerabilidade em meio às experiências de alegria, literalmente dizer em voz alta: “Estou me sentindo vulnerável e sou muito grata”

Isso pode soar estranho no meio de uma conversa, mas é muito melhor do que catastrophizar ou tentar controlar. Outro dia, Steve me disse que estava pensando para a casa de campo de sua família na Pensilvânia enquanto eu estivesse fora. Ótima ideia, até começar a velha ladainha: “Ah, meu Deus, não posso deixar sem mim; e se acontecer alguma coisa?” Em vez de provocar uma discussão, qualquer coisa para azedar os planos de Steve sem revelar meus medos irracionais, em voz alta: “Vulnerabilidade. Vulnerabilidade. Eu estou grata por... por... ao menos tempo só com você e curtirem a vida na fazenda.”

Steve sorriu. Ele está bem ciente dos meus esforços e sabia o que eu queria dizer.

Antes de pôr em prática minha pesquisa sobre reagir à alegria como mau presságio, como superar esse mal-estar da vulnerabilidade. Eu não tinha a informação do que eu temia, mas como realmente me sentia nem do que desejava de verdade: a alegria repleta de

O escudo do perfeccionismo

Uma das seções favoritas do meu blog é a série "Inspiration Interviews" (Entrevistas

Nela, converso com pessoas que considero verdadeiramente inspiradoras – aquelas que se relacionam com o

mundo de uma forma que me estimula a ser mais criativa e um pouco mais produtiva no trabalho. Sempre fiz aos entrevistados o mesmo conjunto de perguntas, e, depois de falar com as pessoas plenas foi concluída, comecei a indagar sobre vulnerabilidade e perfeccionismo.

Como uma perfeccionista em recuperação e uma aspirante ao time do primeiro, sou sempre ansiosa para ler primeiro as respostas para esta pergunta: O que você pode fazer para você? Em caso afirmativo, que estratégias você usa para administrá-las?

Levanto esta questão porque, em todas as minhas coletas de dados, não consegui atribuir sua alegria, seu sucesso ou sua plenitude ao fato de ser perfeito. Na verdade,

ao longo de todos esses anos é uma mensagem clara: “As coisas mais importantes chegaram em minha vida quando tive coragem para ser vulnerável, imperfeito, mesmo.” O perfeccionismo não é o caminho que nos leva aos nossos talentos e realizações; é um desvio perigoso.

Vou compartilhar aqui algumas de minhas respostas preferidas, mas pouco sobre a definição de perfeccionismo que emergiu da pesquisa. Eis o que aprendi:

Assim como a vulnerabilidade, o perfeccionismo acumulou em torno de si uma aura de utilidade que pode ser útil começar dando uma olhada no que o perfeccionismo não é. Perfeccionismo não é se esforçar para a excelência. Perfeccionismo não é lidar com conquistas saudáveis e crescimento. Perfeccionismo é um movimento defensivo. É a crença de que, se fizermos as coisas com perfeição e parecermos perfeitos, poderemos minimizar ou evitar a dor da culpa, do julgamento e da vergonha. Perfeccionismo é um escudo de 20 toneladas que carregamos conosco, achando que ele nos protegerá, quando, de fato, é aquilo que realmente nos impede de sermos vistos.

Perfeccionismo não é autoaperfeiçoamento. Perfeccionismo é, em essência, tentar obter aprovação. A maior parte dos perfeccionistas cresce sendo louvados por suas conquistas e seu bom desempenho (notas, boas maneiras, regras cumpridas, trato com as pessoas, aparência, esportes). Em algum ponto do caminho eles adotaram esse sistema de crença perigoso e debilitante: “Eu sou bom porque eu realizo e quão bem o realizo.” O empenho saudável é focado no processo, não no resultado: “Como posso melhorar?” Mas o perfeccionismo é focado nos outros e no julgamento.

“O que eles vão pensar?”

O perfeccionismo não é a chave do sucesso. Na verdade, a pesquisa mostra que o perfeccionismo diiculta a conquista, pois está relacionado com depressão, ansiedade, compulsão e também com a paralisia da vida e a perda de oportunidades. O medo de falhar, de cometer erros, de não corresponder às expectativas dos outros e de ser criticado mantém o perfeccionista fora da ação e da vida, onde a competição e o esforço saudáveis se desenrolam.

Por fim, o perfeccionismo não é uma maneira de evitar a vergonha. Ele é uma forma de vergonha. Quando lutamos contra o perfeccionismo, lutamos contra a vergonha.

Depois de usar os dados coletados para abrir caminho por meio dos mitos, definições e consequências do perfeccionismo:

Perfeccionismo é um sistema de crença autodestrutivo e viciante que alimenta

pensamento primitivo: “Se eu parecer perfeito e zer as coisas com per poderei evitar ou minimizar os sentimentos dolorosos de vergonha, julgamento e culpa.”

O perfeccionismo é autodestrutivo simplesmente porque a perfeição não existe

uma meta inatingível. O perfeccionismo tem mais a ver com percepção do que com uma motivação interna, e não há maneira de se dominar uma percepção por mais tempo e energia que se gaste tentando.

O perfeccionismo é viciante porque, quando experimentamos a vergonha, julgamento e a culpa, acreditamos que o motivo para isso é não sermos perfeitos o bastante. Em vez de questionarmos a lógica defeituosa do perfeccionismo, nos tornamos mais apegados ao nosso propósito de alcançar perfeição e fazer as coisas de maneira perfeita.

O perfeccionismo, na verdade, nos predispõe a sentir vergonha, julgamento e culpa, o que gera mais vergonha e condenação: “É minha culpa. Estou sentindo assim porque não sou bom o bastante.”

*Viver com ousadia: apreciar a beleza das falhas*

Para alguns, o perfeccionismo pode surgir apenas quando estão se sentindo vulneráveis. Para outros, o perfeccionismo é compulsivo, crônico e debilitante; ele parece um vício.

Independentemente de nos encaixarmos num ou noutro tipo, se quisermos superar o perfeccionismo, precisamos fazer a longa travessia do “O que as pessoas vão pensar se eu não sou o bastante”. Essa jornada começa com resiliência à vergonha, amor-próprio e aceitação. Para

assumir a verdade sobre quem somos, de onde viemos, em que acreditamos e a imperfeita de nossa vida, precisamos estar dispostos a pegar leve nas cobranças, nossas falhas e imperfeições; precisamos ser mais amorosos e receptivos com nós mesmos e com os outros; e precisamos conversar conosco da mesma maneira com que conversamos com aqueles que amamos.

A Dra. Kristin Neff, professora e pesquisadora da Universidade do Texas, dirige o Laboratório de Pesquisa do Amor-Próprio, onde ela estuda como desenvolvemos e

praticamos esse sentimento. De acordo com Kristin, o amor-próprio tem três elementos: generosidade consigo mesmo, humildade e consciência. Em seu livro *Self-Compassion: Stop Beating Yourself Up and Leave Insecurity Behind* (Amor-próprio: pare de se maltratar e liberte-se da insegurança), a pesquisadora define cada um desses elementos:

Generosidade consigo mesmo: Dedicar amor e compreensão a si mesmo

quando você sofre, falha ou se sente inadequado, em vez de ignorar a dor ou se autoflagelar com críticas.

Humildade: Esse sentimento reconhece que o sofrimento e as ideias de inadequação pessoal fazem parte da experiência humana em geral – algo por que todos passam, e não uma coisa que acontece somente a você.

Consciência equilibrada: Abordar as emoções negativas com equilíbrio para que os sentimentos não sejam sufocados nem exagerados. Não podemos ignorar nossa dor e sentir compaixão por ela ao mesmo tempo. Para alcançarmos essa consciência equilibrada não devemos nos identificar demais com os pensamentos e os sentimentos, para não sermos capturados e arrebatados pela negatividade.

A definição de consciência equilibrada de Kristin Neff nos lembra que também não se identificar demais com nossos sentimentos nem exagerá-los. Para mim, é fácil se empacotar na tristeza, na vergonha ou na autocrítica quando cometo um erro próprio exige uma perspectiva vigilante e precisa quando sentimos vergonha ou dor.

Além da prática do amor-próprio, devemos lembrar também que a nossa dignidade, essa crença fundamental de que temos valor e somos o bastante, só aparece quando negamos nossas histórias. Ou assumimos as nossas histórias (mesmo as mais confusas) negando nossas vulnerabilidades e imperfeições, desprezando nossas partes o quem ou com o que imaginamos que devemos ser e condicionando não outros.

Voltando à seção de entrevistas de inspiração do meu blog, vamos examinar as respostas. Nelas enxergo a beleza de ser real – de acolher as próprias falhas – e me inspiro para a prática do amor-próprio. Tenho certeza de que elas vão inspirá-lo também. A primeira história é de Gretchen Rubin, autora do livro Projeto Felicidade, que contém estudos e testes para se tornar mais feliz. O novo livro de Rubin, Happier at Home (Mais feliz no lar), analisa a vida doméstica, como casamento, tempo, maternidade e paternidade. Eis como ela fala sobre como lidar com o perfeccionismo:

Costumo lembrar a mim mesma a célebre frase de Voltaire: “Não deixes o teu inimigo do bom.” A caminhada de 20 minutos que eu faço é melhor

quilômetros que eu não faço. O livro imperfeito que é publicado é melhor do que aquele jantar elegante que eu nunca consigo realizar.

Andrea Scher é fotógrafa, escritora e coach em Berkeley, na Califórnia. Por meio de seu blog

em seu blog Superhero Journal, ela inspira as pessoas a viverem de forma autêntica

Aqui, ela conta sua história sobre perfeccionismo:

Eu era uma ginasta muito competitiva quando criança, tinha sempre um bom desempenho escolar, cava aterrorizada com a possibilidade de tirar qualquer nota ruim. Depois, passei por um distúrbio alimentar na adolescência. Ah, e fui a rainha do ballet no ensino médio.

É. Acho que tenho algumas questões com o perfeccionismo. Mas tenho trabalhado

Quando criança, eu associava ser perfeita com ser amada, e acho que ainda consigo fazer essas coisas. Eu me vejo muitas vezes fazendo quase um contorcionismo para não parecer que vejam como sou incrivelmente falha e humana. Às vezes, tenho meu medo de não fazer o que faço e a como pareço boa fazendo essas coisas, mas de uma maneira saudável, aprendendo a relaxar. A maternidade me ensinou muito sobre isso. É uma experiência que nos torna mais humildes, e estou aprendendo a mostrar minha bagunça.

Para controlar o perfeccionismo eu me permito baixar meu padrão de qualidade rapidamente (ter dois filhos pequenos nos ensina a realizar a maioria das coisas com velocidade-relâmpago), e, se elas ficarem boas o bastante, recebem meu selo de aprovação.

Nicholas Wilton é o artista responsável pelas ilustrações da capa do meu livro. Além de suas mostras em galerias de arte e de ter seus quadros em coleções, ele é fundador do Método Artplane, um sistema básico de pintura e de princípios para entender o processo de criação.

O que ele escreveu está totalmente alinhado com a descoberta de minha mente: o perfeccionismo esmaga a criatividade – e é por isso que um dos meios mais eficazes de abandonar o perfeccionismo é começar a criar.

Sempre achei que alguém, há muito tempo atrás, organizou o mundo de uma maneira sentido – tipos de coisas que podem ser aperfeiçoadas, que se encaixam harmoniosamente em embalagens perfeitas. (...)

Mas, depois que esse alguém acabou de organizar tudo de maneira tão

um monte de coisas que não se encaixavam em lugar nenhum – coisas em uma caixa de sapato que tinham que ir para algum lugar.

Então, desesperada, essa pessoa levantou seus braços e disse: “Todo o restante não podem ser aperfeiçoadas e que parecem não caber em lugar algum terá que ficar nesta última e grande caixa esfarrapada que nós vamos empurrar para trás de mais tarde, possamos voltar e descobrir onde tudo isso poderia se encaixar nessa grande caixa esfarrapada de ARTE.”

Felizmente, o problema nunca foi resolvido, e, com o tempo, a caixa ficou cada vez mais arte. Acho que esse dilema existe porque a arte é a categoria que mais se aproxima do humano. Esta é a nossa natureza: ser imperfeito. Ter sentimentos e emoções.

Fazer coisas que necessariamente não precisam fazer sentido.

Uma vez que a palavra arte entra na descrição do que você faz, é quase o mesmo conduto para a imperfeição.

Arte é tudo aquilo que é perfeitamente imperfeito.

Quando falo sobre vulnerabilidade e perfeccionismo, sempre me lembro

“Anthem”, de Leonard Cohen: “There’s a crack, a crack in everything”

(Em todas as coisas há uma fenda / É por aí que a luz entra).

O escudo do entorpecimento

Uma das estratégias mais universais de entorpecimento é viver “loucamente”. A sociedade aceitou a ideia de que, se estivermos sempre muito ocupados, a vida não nos alcançará.

As estatísticas comprovam que há pouquíssimas pessoas que não são afetadas

Parece que todos nós, de alguma forma, anestesiemos nossos sentimentos. Por isso

de maneira compulsiva e crônica, mas isso não significa que não entorpecemos nossa vulnerabilidade. E essa atitude é particularmente debilitante porque não nos dá nossas dificuldades, mas também embota nossas experiências de amor, criatividade e empatia. Entorpeça a escuridão e você terá entorpecido a luz.

Precisamos refletir sobre tudo o que fazemos diariamente para nos anestesiarmos: doses de bebida alcoólica que tomamos enquanto preparamos o jantar; nossas 60 horas de trabalho semanais, o consumo abusivo de açúcar, o longo tempo na TV, o excesso de remédios e as várias xícaras de café que tomamos para tirar



do analgésico.

Quando me concentrei nas respostas à pesquisa relativas a esse escudo, minha foi: “O que estamos entorpecendo e por quê?” Os americanos estão muito dependentes de remédios e viciados do que nunca. Pela primeira vez a Prevenção e Controle de Doenças (CDC) dos Estados Unidos anunciou que os medicamentos automotivísticos se tornaram a segunda maior causa de morte acidental no país.

Overdose de drogas. Mas a verdade é que há mais casos de morte por overdose do que por overdose de cocaína, heroína e metanfetamina somados. A estimativa é de que menos de 5% dos que morrem de overdose de drogas presc remédios de pessoas que identificamos como traficantes de rua. Os traficantes

pais, parentes, amigos e médicos.

Com certeza esse é um problema grave. As pessoas estão desesperadas para

– para descartar alguma sensação ou para intensificar uma outra.

Após passar alguns anos trabalhando de perto com pesquisadores e esp vícios, eu achava que os causadores principais do entorpecimento fosse a autovalorização e a vergonha: anestesiarmos a dor que vem dos sentimentos de inferioridade. Mas essa era apenas uma parte do quebra-cabeça. Como explicarei adiante, a necessidade mais poderosa de entorpecimento parece vir da combinação de vergonha, ansiedade e isolamento.

A ansiedade descrita pelos participantes da pesquisa pareceu ser alimentada por exigências esmagadoras e competitivas de nossa época e pelo mal-estar social. O isolamento foi mais difícil de definir precisamente. Pensei em usar o termo depressão em vez de isolamento, mas me mostravam outra coisa. Identifiquei uma gama de experiências que continha incluíam também solidão, retraimento, desmotivação e sensação de vazio.

Mais uma vez, o que realmente foi impactante para mim, tanto pessoal quanto profissional, foi ver o forte padrão da vergonha permeando as experiências de ansiedade ou isolamento. A

vergonha entra em cena quando experimentamos a ansiedade não apenas como indivíduos temerosos, impotentes e incapazes de administrar as exigências cada vez maiores porque, no fundo das contas, a ansiedade é composta (e se torna insuportável) se fôssemos mais inteligentes, mais fortes ou melhores, seríamos capazes de

entorpecimento, aqui, se torna um meio de abrandar tanto a instabilidade quanto

Com o isolamento, a história é parecida. Podemos ter muitos amigos e colegas, amigos da vida real e vizinhos, porém, ainda assim, nos sentimos

como fomos programados para estabelecer vínculos, o isolamento sempre

Sentir-

se isolado pode ser uma parte normal da vida e dos relacionamentos, mas, quando a vergonha de acreditar que estamos isolados porque não somos dignos de conexão se torna uma dor tão grande que a necessidade de anestesiá-la se torna incontrolável.

Um passo além do isolamento é o retraimento psicológico, que apresentou Baker Miller e Irene Stiver, duas teóricas relacionais-culturais do Stone Center da Faculdade de Wellesley, no estado de Massachusetts, identificaram esse aspecto extremo

“Acreditamos que a experiência mais terrível e destrutiva que uma pessoa pode ter é o retraimento psicológico. Isso não é o mesmo que estar sozinho. É a sensação de falta de possibilidade de contato humano e de ser impotente para mudar a situação. O retraimento psicológico pode levar à falta de esperança e ao desespero. As pessoas podem tentar para escapar dessa mistura de isolamento patológico com impotência.”

A parte dessa definição que é fundamental para se entender a vergonha é a fração que quase tudo para escapar dessa mistura de isolamento patológico com impotência leva a muitas vezes ao desespero. E as reações a essa necessidade imensa de conexão e medo podem variar do entorpecimento ao vício, à depressão, à autoagressão

alimentares, ao bullying, à violência e até ao suicídio.

Quando eu avaliava minha própria história de entorpecimento, entendi como a vulnerabilidade potencializa a ansiedade e o isolamento me forneceu respostas para perguntas que me perseguiram por anos. Não comecei a beber para afogar minhas mágoas: eu apenas precisava ocupar as mãos. Estou convencida de que se os smartphones já existissem quando eu era da adolescência, eu nunca teria começado a fumar e a beber. Eu bebi porque eu tinha minha sensação de vulnerabilidade e para parecer ocupada quando todas as vezes que eu tinha sido chamada para dançar.

Há 25 anos, eu sentia que minha única opção era encher a cara de cerveja, beber um cigarro nos dedos. Eu cava sozinha na mesa, sem ninguém na minha companhia, a não ser meus vícios. Para mim, a vulnerabilidade conduzia à ansiedade, à vergonha, que levava ao isolamento, que levava a mais uma latinha de álcool. Para nós, o anestésico químico de emoções é apenas um efeito colateral de comportamentos que têm a ver com se adequar, estabelecer um vínculo e lidar com a dor.

Eu não cresci com as habilidades e os recursos emocionais necessários para lidar com a dor. E não eram apenas as baladas, as cervejas geladas e os cigarros que fugiam

eram o pão de banana, as batatas chips com queijo, os e-mails, o trabalho, a necessidade de me

manter ocupada, as preocupações incessantes, o planejamento excessivo, o p  
coisa que pudesse aliviar aquela agonizante sensação de vulnerabilidade alin

Hoje sei que existem algumas estratégias para combater o entorpecime  
algumas delas.

*Viver com ousadia: impor limites, encontrar*

*bem-estar verdadeiro e cuidar do espírito*

Quando entrevistei os participantes da minha pesquisa sobre entorpecimento  
falaram insistentemente a respeito de três coisas:

1. Aprender como realmente vivenciar os sentimentos.
2. Ficar atento sobre os comportamentos entorpecentes.
3. Saber lidar com o desconforto das emoções difíceis.

Tudo isso fazia sentido para mim, mas eu queria saber exatamente como lida  
o isolamento. Portanto, comecei a perguntar especi camente sobre essas  
havia muito mais em jogo. Essas pessoas tinham elevado o nível de “  
entrevistados tinham aprendido a impor limites importantes em suas vidas.

Quando z perguntas mais pontuais sobre as escolhas e os comportame  
mulheres plenos priorizavam para reduzir a ansiedade, eles disseram que rec  
la signi cava prestar  
atenção em quanto podiam fazer e em quanto era demais, e aprender a dizer  
muita clareza sobre o que era importante para eles e sobre quando d  
coisa.

Todos nós lutamos contra a ansiedade. É claro que existem tipos diferen  
diferentes intensidades. A melhor maneira para lidar com a ansiedade estrutu  
de medicamentos e terapia. No entanto, o tipo ambiental aparece quando est  
superestressados. O interessante para mim foi enxergar como os participante  
divididos: o Grupo A de niu o desa o da ansiedade como encontrar me  
la e acalmá-  
la; ao passo que o Grupo B de niu o problema como mudar os comportament  
ansiedade.

Os participantes de ambos os grupos usaram a tecnologia dominante c  
uma fonte de produção de ansiedade, por isso vamos examinar como  
diferente a respeito do bombardeio de e-  
mails e mensagens de texto e de voz.

**Grupo A:** “Tomo uma xícara de café depois de pôr as crianças para dormir e

meus e-mails entre as 22 horas e a meia-noite. Quando há muita coisa, acordo às quatro da manhã e retomo essa tarefa. Não gosto de ir para o trabalho com e-mails pendentes. Fico cansado, mas eles são todos respondidos.”

**Grupo B:** “Simplesmente parei de mandar e-mails desnecessários e pedi aos meus amigos e colegas que zessem o mesmo. Estou tentando acostumarlos a esperar que eu leve alguns dias para responder. Se é importante, me ligue; não mande e-mails ou torpedos. Melhor ainda: passe na minha sala.”

**Grupo A:** “Aproveito os sinais fechados, as lojas de supermercado e as viagens para fazer telefonemas. Até durmo com meu telefone por perto para o caso de algum dia eu me lembrar de alguma coisa no meio da noite. Uma vez, liguei para meu pai às quatro da manhã porque lembrei que precisávamos acrescentar algo ao jantar que estávamos preparando. Fiquei surpreso com a velocidade com que atendeu, mas não que eu lhe pedira que mantivesse o telefone na mesa de cabeceira. Só vou desligar o telefone quando tivermos terminado tudo. Trabalhar muito e jogar duro – este é o meu

lema. E jogar duro não é nada de mais quando você não dorme há bastante tempo.”

**Grupo B:** “Meu patrão, meus amigos e minha família sabem que não atendo o telefone antes das 9 horas e depois das 21. Se o telefone tocar antes ou depois desse horário, é um engano ou uma emergência – uma emergência de verdade, e não um problema do trabalho.”

Os participantes que mais utilizavam o entorpecimento, os do Grupo A, tentavam reduzir a ansiedade significativamente, achavam modos de entorpecê-la, e não mudar o pensamento, os comportamentos ou as emoções que produziam ansiedade. Essas pessoas buscavam conhecer uma maneira melhor de viver assim, e não sugestões sobre a forma.

O Grupo B, dos participantes que tratavam a raiz da ansiedade buscando harmonizar com seus valores e impor limites, era formado por pessoas plenas.

Quando perguntamos a esse grupo sobre o processo de estabelecer limites para reduzir a ansiedade, os participantes não hesitaram em relacionar autovalorização com acreditar que somos o bastante para poder dizer “Chega!”. Para as mulheres foi mais difícil porque os gremlins da vergonha são rápidos: “Cuidado ao dizer não para a pessoa. Não a decepcione. Seja uma boa menina. Faça todo mundo feliz”. Os gremlins sussurram: “Seja homem! Um homem de verdade poderia fazer isso.”

filhinho de mamãe já está cansado?”

Sabemos que viver com ousadia significa abraçar a vulnerabilidade, o que não vergonha estiver no controle ou se o isolamento alimentado pela ansiedade e duas formas mais poderosas de estabelecer um vínculo com alguém são

ambas necessidades inegociáveis de homens, mulheres e crianças. Enquanto descobri que somente uma coisa separa os homens e as mulheres que sentimento de amor e aceitação daquelas pessoas que parecem estar luz próprio valor. Se quisermos vivenciar esse sentimento em sua plenitude somos merecedores dele. Antes, porém, de falarmos mais sobre entorpecimento compartilhar as definições de vínculo e aceitação que apareceram na coleta de

**Vínculo:** É a energia criada entre pessoas quando elas se sentem vistas quando elas podem dar e receber sem julgamento.

**Aceitação:** É o desejo humano inato de ser parte de alguma coisa maior do que esse anseio ser tão essencial, tentamos muitas vezes conquistá-lo fazendo esforço para nos encaixar em algum padrão e buscando a aprovação dos outros, os quais, além de aceitação, geralmente funcionam como obstáculos para ela. Como a verdade quando apresentamos nosso eu autêntico e imperfeito para o mundo, nunca pode ser maior do que nosso nível de autoaceitação.

Essas definições são cruciais para entender como nos isolamos e perdemos essenciais e de que forma podemos mudar. Viver uma vida emocionalmente impor limites, gastar menos tempo e energia se preocupando com pessoas enxergar o valor de se trabalhar para ter um vínculo de maior qualidade com mais próximos.

Antes de iniciar a pesquisa, eu queria saber: “Qual é a maneira mais sentimentos ruins irem embora?” Hoje, muitos anos depois, minha pergunta esses sentimentos e de onde eles vêm?” Invariavelmente, as respostas

sentindo conectada com meu marido e meus filhos, consequência de não dormir brincar o suficiente, de trabalhar demais e de tentar fugir da vulnerabilidade agora sei que tenho consciência dessas respostas e sou capaz de lidar com elas

### *O cuidado e o alimento de nosso espírito*

As pessoas perguntam com frequência: “Onde está a linha que separa estar do entorpecimento?” Em resposta, Jenniffer Loudon, escritora e coach de crescimento nossos artifícios de entorpecimento de “sombrias de alívio”. Quando estamos psicologicamente, vulneráveis, solitários e nos sentindo impotentes, a bebida as horas infindáveis na internet parecem nos confortar, mas, na verdade, grandes sombras sobre nossa vida.

Jennifer escreve em seu livro *The Life Organizer* (O organizador de vida): As sombras de alívio podem tomar qualquer forma. Não são as suas a por trás delas que faz toda a diferença. Você pode comer um pedaço de chocolate no momento de doce felicidade – uma gratificação verdadeira – ou pode devorar uma barra inteira de chocolate, sem sequer sentir o gosto, numa tentativa frenética de superar uma sombra de consolo. Pode conversar por meia hora com alguém pela internet para suas tarefas ou pode bater papo online com alguém só para não ter que conversar cara a cara com seu cônjuge sobre quão dolorosas foram as palavras na noite anterior.

O que apareceu na minha pesquisa foi exatamente o que Loudon ressalta: “Não mas o motivo por trás delas que faz toda a diferença.” Isso nos convida a refletir por trás das escolhas e, se for útil, discutir essas questões em família, com os amigos ou com um terapeuta. Não há cartilhas ou manuais que nos ajudem a identificar ou outros comportamentos destrutivos que buscam o entorpecimento. É um exame de consciência e muita reflexão. Recomendo prestar muita atenção se já mostram preocupação com o seu envolvimento em comportamentos desse tipo.

Em última análise, porém, essas são questões que transcendem o que conhecemos e sentimos, pois dizem respeito ao nosso espírito. Minhas escolhas estão confortando o espírito ou são alívios temporários da vulnerabilidade e das emoções do corpo? Minhas energias? Minhas escolhas levam à plenitude ou fazem com que eu me sinta vazio?

Para mim, sentar-me com calma para apreciar uma refeição farta é revigorante e prazeroso.

Porém, comer de pé, seja em frente à geladeira ou à porta da despensa, é sem graça.

Sentar-me no sofá para assistir bons programas de televisão é delicioso, mas ficar horas é desanimador.

Quando pensamos sobre nutrir ou atroar o nosso espírito, precisamos considerar os comportamentos entorpecedores causam impacto nas pessoas à nossa volta, até mesmo os estranhos. Há alguns anos, escrevi um artigo sobre telefones celulares e isolamento. Em Houston depois de testemunhar como nosso estilo de vida alimentado pela tecnologia.

Falei sobre o modo frio como os clientes tratam manicures, garçons, recepcionistas como se não fossem pessoas e não merecessem sequer serem olhadas nos olhos.

Uma vez, eu estava prestes a fazer o meu pedido ao drive-thru de uma lanchonete quando meu celular tocou. Achei que pudesse ser da escola de Charlie e atendi. Era alguém

uma reunião de trabalho. Desliguei o telefone o mais depressa que pude. Enquanto eu estava a ir “à reunião”, a atendente na janela e eu conseguimos nos comunicar. Enquanto eu estava a desligar o telefone. Devo ter surpreendido a moça com aquela atitude chorar, dizendo em seguida: “Obrigada. Muito obrigada. A senhora não é humilhante. As pessoas nem olham para nós.” Sei bem como ela se sente trabalhando como garçonete para bancar meus estudos e vivi essa experiência.

Quando tratamos as pessoas como objetos, nós as desumanizamos. Após uma década estudando aceitação, autenticidade e vergonha, posso afirmar que fomos capazes de criar vínculos –

emocional, física e espiritualmente. Não estou insinuando que devemos ter um relacionamento profundo e significativo com o manobrista ou com a atendente. É preciso que paremos de desumanizar as pessoas e comecemos a olhar para elas nos olhos quando falarmos com elas. Se não tivermos a força de vontade e o tempo para fazer isso, então não podemos.

Na pesquisa, a espiritualidade surgiu como um guia fundamental para a vida. Não estou falando de religiosidade, mas da crença profundamente arraigada de que todos nós somos inexoravelmente ligados uns aos outros por uma força maior do que nós mesmos. É uma força que é amor e compaixão. Para alguns essa força é Deus, para outros é a natureza. É a emotividade. Acredito que assumir o nosso valor é o ato de reconhecimento.

Talvez acolher a vulnerabilidade e vencer o entorpecimento tenham a ver com o nosso espírito.

## Os escudos menos usados

Alegria como mau presságio, perfeccionismo e entorpecimento apareceram nos dados como métodos de proteção mais comuns –

ou as maiores táticas de defesa. Nesta última parte do capítulo, quero explorar brevemente os escudos menos usados do arsenal, algumas armaduras que formam importantes subcategorias de escudos. A maioria dos participantes provavelmente, com um ou mais desses mecanismos de proteção.

### O escudo viking ou vítima

Reconheci esta peça da armadura quando um grupo significativo de participantes sinalizou que não via utilidade no conceito de vulnerabilidade. Suas respostas sobre a vulnerabilidade podia ter algum valor foram indiferentes, desdenhosas. Nessas entrevistas e interações foi uma lente sobre o mundo que via as pessoas divididas em dois grupos, que chamo de vikings ou vítimas.

Diferentemente de alguns participantes que tinham uma opinião intelectual sobre a vulnerabilidade, esses entrevistados compartilhavam a crença de que a vulnerabilidade pertence a um dos dois grupos mutuamente exclusivos: ou se é uma vítima ou não.

um tolo que está sempre sendo passado para trás e não consegue se impor –, ou se é um viking, alguém que enxerga a vitimização como uma ameaça constante e, portanto, se mantém no controle sobre as coisas e nunca demonstra vulnerabilidade.

Enquanto eu organizava os dados dessas entrevistas, pensei no capítulo sobre o filósofo francês Jacques Derrida e a oposição binária (termos relacionados opostos). Ainda que os participantes não tenham usado os padrões consistentes de pares de opostos emergiu da linguagem que empregaram visões de mundo: vencedor ou perdedor, sobreviver ou morrer, matar ou ser matado, líderes ou seguidores, sucesso ou fracasso, esmagar ou ser esmagado.

A origem dessa visão de mundo segundo a oposição binária viking ou vítima é completamente clara, mas a maioria a atribuía aos valores que lhes foram ensinados. A experiência de sobreviver a tribulações ou à sua formação profissional. Aqueles que sustentaram essa visão no grupo era composta de homens, mas também de mulheres. Faz sentido que isso seja, de certo modo, uma questão de gênero, já que até mesmo aqueles que não recorriam a essa armadura – os homens – mencionaram terem sido ensinados e moldados na infância e na adolescência pela dinâmica de que o mundo é competitivo. Não esquecer que conseguir vencer e dominar as mulheres fazia parte da masculinidade discutidos no Capítulo 3.

Além dos fatores socialização e experiências de vida, muitos participantes tinham empregos ou trabalhavam em contextos culturais que reforçavam a mentalidade de vitória. Nós ouvimos isso de seguranças, veteranos de guerra, agentes penitenciários, policiais, que trabalham em ambientes supercompetitivos e de alta performance, como o judiciário e o financeiro. Não foi possível concluir se esses profissionais procuraram carreiras que reforçassem o sistema de crença de viking ou vítima ou se foram suas experiências de vida que moldaram essa abordagem da vida sobre a polarização entre vencer ou perder.

Um aspecto que fez dessas entrevistas umas das mais difíceis foi a honestidade. Muitos participantes falaram das dificuldades em suas vidas pessoais – lidar com comportamentos de alto risco, divórcios, isolamento, solidão, vícios, raiva e esgotamento. Mas, em vez de se lamentarem com comportamentos (e suas consequências negativas) como resultado de sua vida como vítima, elas os percebiam como prova da natureza cruel da própria vida.

Quando examino as estatísticas nas profissões viking ou vítima mais imersas em vulnerabilidade, identifico o desenvolvimento de um padrão perigoso. E em ambientes militares é evidente que no ambiente militar. As estatísticas sobre o estresse pós-traumático relacionado a suicídios, violência, vícios e comportamento de alto risco apontam para



Para os soldados servindo no Afeganistão e no Iraque, voltar para casa é mais difícil do que lutar no combate. Desde a invasão do Afeganistão em 2001 até meados de 2002, os Estados Unidos perderam 761 soldados em combates naquele país. Cento e trinta e sete soldados suicidaram no mesmo período. (E esses números não levam em conta os soldados que cometeram suicídio por violência, ao comportamento de alto risco e às drogas.)

Craig Bryan, psicólogo da Universidade do Texas especialista em suicídio, deu baixa na Força Aérea, revelou à revista Time que os militares se encontram em uma situação contraditória: “Treinamos nossos combatentes para usar a violência e a força para suprimir reações emocionais fortes diante da adversidade, para suportar dor e medo, para vencer o medo dos ferimentos e da morte. Mas esses atributos estão também associados ao risco de suicídio.”

Bryan explicou que os militares não podem reduzir a intensidade dessa experiência sem afetar negativamente a capacidade de combate de nossas Forças Armadas”. Essa é uma característica inerente de enxergar o mundo por meio das lentes do par viking ou vítima: “Os soldados não são mais capazes de matar a si mesmos como mera consequência de seu treinamento. Quando a situação pode chegar ao seu extremo nas Forças Armadas; porém, se olharmos para a saúde física e mental dos policiais, iremos encontrar algo semelhante.

O mesmo acontece nas empresas – quando se lidera, se ensina ou se prega a partir de uma concepção de viking ou vítima, de vencedores ou perdedores, aniquila-se a fé, a inovação, a criatividade e a receptividade à mudança. Retire as armas e você encontrará os soldados e policiais no universo civil. Os advogados – um exemplo de profissionais amplamente treinados na dinâmica do ganhar ou perder, do ser bem-sucedido ou fracassar – têm resultados que não são muito melhores. A Ordem dos Advogados americana revela que o número de advogados é quatro vezes maior que a da população em geral. Um artigo na revista Time informou que estudiosos de depressão e abuso de substâncias entre advogados encontraram uma alta taxa de suicídio na categoria ao perfeccionismo e à necessidade de serem aceitos emocionalmente.

Essa mentalidade pode se repetir em nossas vidas domésticas também. Quando nos fechamos para nossos filhos que transparência e vulnerabilidade são emoções perigosas, quando, por outro lado, estamos nos encaminhando para o perigo do isolamento emocional.

A armadura viking ou vítima não somente perpetua comportamentos de medo e insegurança, mas também pode estimular um ciclo de vitimização naqueles que acreditam que estão sendo alvos de ataque.

Com essas lentes só há dois posicionamentos possíveis: exercer poder e sentir-se impotente. Nas entrevistas ouvi muitos participantes parecerem

simplesmente porque não quiseram se tornar a única alternativa na op  
nossas opções de vida a papéis tão limitados e extremos deixa muito  
transformação e mudança significativa.

*Viver com ousadia: redefinir o sucesso,*

*restituir a vulnerabilidade e buscar apoio*

Ao examinar como os participantes da pesquisa abandonaram a visão viking  
a abraçar a vulnerabilidade, notou-se uma diferenciação clara entre os que agiam dessa maneira  
porque foi o que aprenderam e os que se renderam a ela como conse

De nitivamente, a pergunta que melhor confronta a lógica por trás da  
ambos os grupos é esta: como você define o sucesso?

Acontece que nesse paradigma de vencer ou perder, os vikings não sã  
critério que a maioria de nós classi caria como “sucesso”. Sobreviver ou venci  
de sucesso no meio da competição, do combate ou do trauma, mas quando a  
é removida, simplesmente sobreviver não é viver. Como mencionei anteriorm  
são necessidades inegociáveis de homens, mulheres e crianças, e consti  
de serem experimentados sem vulnerabilidade.

Viver sem vínculo – sem amor e aceitação –

não é vitória. O medo e a escassez abastecem o  
paradigma viking ou vítima, e boa parte da tarefa de restituir a vulnerabilidade  
os gatilhos da vergonha: o que está abastecendo o medo do ganhar o  
mulheres que abandonaram esse paradigma e se tornaram pessoas plenas fal  
con ança e do vínculo nos relacionamentos como um pré-  
requisito para se tentar uma maneira  
menos belicosa de envolvimento com o mundo.

Um grande exemplo de como o vínculo pode curar e transformar é o  
Red, White and Blue, uma equipe de acolhimento dos veteranos de gu  
estatuto, os membros acreditam que a maneira mais e caz de impactar a vida  
combatente

é por meio de um relacionamento signi cativo com alguém em sua co  
organização aproxima ex-  
combatentes lesionados e voluntários locais. Juntos, eles almoçam, vão às  
consultas médicas dos veteranos, a eventos esportivos e participam de outras  
interação permite que os veteranos de guerra façam parte da comunidade, co  
encontrem novos interesses na vida.

Meu interesse por esse trabalho não surgiu apenas com minha pesquisa, mas  
experiência extraordinária que vivi trabalhando com um grupo de veteranos

em um projeto sobre a resiliência à vergonha como parte de minhas Houston. Esse trabalho me fez descobrir quanto podemos fazer pelos combatentes e por que nossas opiniões e crenças sobre a guerra não devem nos impedir de falar para eles com vulnerabilidade, compaixão e apoio.

### *Trauma e viver com ousadia*

Todos tentamos entender por que algumas pessoas que sobreviveram a traumas em combate, por violência doméstica, por abuso físico ou sexual, ou traumas ocultos como a opressão, a negligência, o abandono ou o excesso de medo ou dor, não apenas mostraram grande capacidade de recuperação e de vivenciar vidas plenas, ao longo de suas trajetórias de vidas por aquele evento. Estas podem vir a cometer a mesma violência e passar a vida lutando contra um vício ou ser incapazes de escapar do sentimento de culpa em situações em que claramente não o são.

Depois de pesquisar a vergonha por seis anos, eu sabia que parte da resposta estava na vergonha –

as pessoas com a maior capacidade de luta desenvolveram intencionalmente elementos que discutimos nos capítulos anteriores. A outra parte da resposta veio de mim até eu começar minhas novas entrevistas sobre vulnerabilidade e plenitude. Não pude enxergar tudo por meio das lentes do modelo viking ou vítima como mecanismo de defesa pode parecer impossível, ou mesmo fatal, escapar dessa visão de mundo. Como posso desistir de um modo de ver e entender o mundo que lhe tem mantido emocionalmente? Ninguém é capaz de abrir mão de suas estratégias de sobrevivência consistente e sem o desenvolvimento de estratégias substitutas. Abandonar o trauma exige o auxílio de um profissional –

alguém que entenda o trauma. Os grupos de apoio também costumam ser muito úteis.

Os participantes da pesquisa que sobreviveram a traumas e que abraçaram a cura plena falaram apaixonadamente sobre a necessidade de:

admitir o problema;

buscar ajuda profissional;

superar os obstáculos da vergonha e do segredo que acompanham o trauma; e abordar a recuperação da vulnerabilidade como uma prática diária, como um item a ser riscado da lista de tarefas.

E se a importância da espiritualidade perpassou todas as entrevistas, ficou claro que surgiu como algo especialmente importante para os participantes que são sobreviventes do trauma, mas também “um sucesso”.

Os escudos da superexposição

Vejo duas maneiras de superexposição em nossa sociedade. A primeira é o que a outra é o invadir e roubar.

Como vimos no capítulo sobre os mitos da vulnerabilidade, superexposição não é

Na verdade, o que ela provoca é isolamento, artificialidade e desconfiança.

O escudo holofote

Para entender o holofote, precisamos saber que as intenções por trás das múltiplas e incluem, muitas vezes, aliviar a própria dor, testar a lealdade do relacionamento e/ou forçar a intimidade em um novo contato.

Infelizmente, o resultado do uso desse escudo é quase sempre o oposto: as pessoas se assustam e se retraem, aumentando nossa vergonha e nosso medo de usar a vulnerabilidade para descarregar seu próprio mal-estar, como uma medida da tolerância em um relacionamento (“Eu lhe revelo isto e você não vai embora”) ou para

Simplesmente não ajuda em nada.

Em geral, quando nos aproximamos de alguém e nos abrimos – revelando nossos medos, esperanças, di culdades e alegrias –, nós criamos pequenas possibilidades de vulnerabilidade compartilhada joga luz sobre lugares normalmente escuros. Mas isso são as luzes pisca-pisca.

Há alguma coisa mágica na ideia da luz pisca-pisca brilhando no escuro e em lugares inusitados.

Elas são pequenas, e uma única lâmpada praticamente não faz efeito, mas a luzinhas é bonito de se ver. É o contato harmonioso que as torna boas. A vulnerabilidade, contato harmonioso signi ca dividir nossas histórias com pessoas com quem cultivamos relacionamentos, que podem suportar o peso de nossa história. Há conexão genuína? Há empatia mútua? Há compartilhamento?

Podemos pedir o que precisamos? Essas são questões cruciais sobre vínculos.

Quando expomos nossa vulnerabilidade a pessoas com quem não temos intimidade, principalmente os segredos que nos causam vergonha, a reação emocional de muitas vezes recuar, se contrair, como se nós lançássemos um holofote em seu isolamento de luzinhas delicadas, nossa maneira de compartilhar a vulnerabilidade

invasiva e insuportável. Se estivermos do outro lado, recebendo isso, à desgastados, confusos e, por vezes, manipulados. Não é exatamente a resposta que está contando a história esperava. Até para os que, como eu, estudam a colocá-

la em prática, é raro sermos capazes de permanecer sintonizados quando a situação alguém violenta e ultrapassa o nível de interatividade conquistado pela relação.

*Viver com ousadia: deixar as intenções claras,*

*impor limites e cultivar vínculos*

Grande parte da beleza da luz se deve à existência das trevas. Os momentos de vidas acontecem quando amarramos as pequenas luzinhas criadas pela coragem pelo vínculo, e as vemos brilhar na escuridão de nossas batalhas. A vulnerabilidade empregamos a vulnerabilidade para lançar um holofote sobre nosso ouvinte e a perda de vínculo. Então usamos essa perda como constatação de que nunca é que não somos merecedores, de que o relacionamento é ruim ou, no forçar um contato, que nunca teremos a intimidade que desejamos. O que não a vulnerabilidade não é a mesma coisa que ser vulnerável; é o oposto – é uma armadura.

Às vezes nem sequer temos consciência de que estamos nos superexpondo à defesa. Podemos despejar nossa vulnerabilidade ou nossas histórias de sermos ouvidos. Deixamos escapar um segredo que está causando imensa dor, não conseguimos segurá-lo por mais um segundo. A intenção pode até não ser fazer isso para proteger ou para repelir as pessoas, mas o resultado de nosso comportamento estejamos do lado de quem desabafar ou do lado de quem escuta, o próprio é fundamental.

Precisamos dar um tempo quando revelamos muita coisa rapidamente e praticar quando percebemos que não somos capazes de abrir espaço para alguém com holofotes. O julgamento pode exacerbar o isolamento.

Quando esse assunto surge, as pessoas me perguntam como decido o que falo em meu trabalho. A cada vez que falo de contas, revelo muito de mim mesma em minha carreira. Não desenvolvi relacionamentos de confiança com todos vocês e com as pessoas que não dirijo. Tenho meus próprios limites sobre o que compartilho ou não, e sobre as intenções.

Primeiro, só conto histórias ou experiências que já tenham sido trabalhadas. Não compartilho histórias “íntimas” nem com feridas ainda não cicatrizadas.

Em segundo lugar, sigo a regra que aprendi no serviço social. Comparar, ensinar ou fazer um processo avançar pode ser saudável e eficaz, mas revelar o modo de trabalhar seus problemas pessoais é inapropriado e antiético. Por isso, não

não estou tentando preencher carências. Acredito piamente que car vulnerável mais amplo só é uma boa ideia se a informação compartilhada estiver alinhada às expectativas quanto às reações dos ouvintes.

Quando perguntei sobre isso àqueles que compartilham suas histórias por meio de palestras, descobri que eles pensavam de maneira muito parecida em si mesmos.

Não quero que o medo dos holofotes impeça ninguém de falar de suas histórias. Cuidado com o que se conta, por que se conta e como se conta é fundamental para alcançar um público mais amplo. Todos somos muito gratos pelas pessoas que compartilham suas histórias e problemas, fazendo com que nos lembremos que não estamos sozinhas.

Se você se reconhecer neste escudo, pergunte-se a si mesmo quando estiver querendo compartilhar histórias pessoais:

Por que estou contando isto?

Que resultado espero?

Que emoções estou experimentando?

Minhas intenções estão alinhadas com meus valores?

Há algum resultado, reação ou falta de resposta que irá ferir meus sentimentos?

Essa minha exposição está a serviço da criação de um vínculo?

Estou pedindo às pessoas em minha vida aquilo de que genuinamente preciso?

O escudo invadir e roubar

Se o holofote tem a ver com usar mal a vulnerabilidade, a segunda maneira de usar mal a vulnerabilidade é a prática de usar a vulnerabilidade como ferramenta de manipulação.

“invadir e roubar” é desorganizada, não planejada e desesperada. O “invadir e roubar” como armadilha tem a ver com invadir as fronteiras sociais das pessoas com o intuito de roubar toda a atenção e energia possíveis. Vemos isso com mais frequência em celebridades, em que impera o sensacionalismo.

Infelizmente, professores e inspetores escolares me disseram que veem esse comportamento com muita frequência até mesmo em alunos do ensino fundamental. Diferente do que acontece com a prática de usar a vulnerabilidade como ferramenta de manipulação, a vulnerabilidade contida no “invadir e roubar” parece menos verdadeira. Quando conversamos com pessoas que desenvolvem esse comportamento, pude constatar que a motivação dele é o desejo de atenção. É claro que as questões de valorização estão por trás disso, mas em nosso mundo de mídias sociais é cada vez mais difícil identificar a motivação real.

verdadeira de contato e o que é puro exibicionismo. De um jeito ou vulnerabilidade.

## *Viver com ousadia: questionando as intenções*

Toda essa autoexposição de que falamos tem um per l unidirecional, e, para nela, uma plateia parece ser mais desejável do que um contato íntimo. Se est um esquema “invadir e roubar”, acho que as perguntas a serem feitas são as o holofote. Também considero importante indagar: “Que necessidade es comportamento?” e “Estou tentando atingir, machucar ou me relacionar com e é este o jeito certo de fazê-lo?”.

## O escudo ziguezaguear

Ziguezaguear é a metáfora perfeita para a maneira como gastamos um driblar a vulnerabilidade quando custaria muito menos esforço encará-la de frente. A imagem também transmite quanto é inútil pensar em ziguezaguear diante de uma coi quanto a vulnerabilidade.

Ziguezaguear nesse contexto signi ca tentar controlar uma situação dan fingindo que não está acontecendo, ou até mesmo fingindo que você não se i desviar do con ito, do desconforto, da possível confrontação, do potencial de magoado e da crítica (seja a autocrítica ou a que os outros nos dirigem). Zigu indivíduo a se esconder, fingir, evitar, procrastinar, culpar e mentir.

Tenho uma tendência a querer ziguezaguear quando me sinto vulneráv ligação difícil tento examinar antes todos os ângulos possíveis, começo mail

achando que nessa situação escrever é melhor, ou então me convenço de que ou penso em mil outras coisas para fazer. Fico indo e voltando até ficar exausta.

## *Viver com ousadia: estar presente,*

## *prestar atenção e seguir em frente*

Ziguezaguear é cansativo, e correr de um lado para outro para evitar alguma maneira de viver. Enquanto tentava descobrir ocasiões em que ziguezaguear conselho de um senhor que recebi quando era criança. Um dia meus para pescar nos rios que atravessam alguns pântanos no estado da Louisiana. acesso à propriedade disse: “Se um crocodilo aparecer, saiam correndo em zi rápidos, mas não são bons de curvas.”

Segundo especialistas do zoológico de San Diego, podemos facilmente correr crocodilo, fazendo ou não ziguezague. Eles alcançam uma velocidade n

quilômetros por hora e não conseguem correr durante muito tempo. C



ataques surpresa, sem que precisem caçar sua presa. De certa maneira gremlins que moram nos pântanos da vergonha e nos impedem de ser

Portanto, não precisamos ziguezaguear; temos apenas que estar presentes, at

O escudo desconfiança, crítica,

frieza e crueldade

Se a sua decisão for entrar na arena e viver com ousadia, prepare-se para dar a cara a tapa. Não importa se a sua grande ousadia for um artigo para o jornal da escola, uma p ou vender uma peça de cerâmica que você fez: estará na mira de alguma des crítica. Pode até encontrar pela frente algum autêntico espírito de porco. Isso

crítica, a crueldade e a frieza são ainda melhores do que uma armad elas podem ser transformadas em armas que não apenas mantêm a vulnerabilidade à podem ferir as pessoas que estão vulneráveis e colocá-las em situação difícil.

Se somos o tipo de pessoa que acha que “vulnerabilidade não é comi sentir mais ameaçados e mais incitados a atacar e envergonhar os outros do com ousadia. A ousadia produz um espelho incômodo que re ete nossos próp criar e deixar que nos vejam.

Quando me re ro à crítica, não estou falando do feedback oportuno e do deb da discordância a respeito do valor ou da importância de alguma mar depreciações gratuitas, dos ataques pessoais e das reclamações infundao motivações e intenções.

Quando me re ro à desconfiança, não estou falando do questionamento saudáveis. Estou falando da depreciação agressiva que leva a considerações i coisa idiota!” ou “Este é um projeto fadado ao fracasso!”. A frieza é uma das de depreciação. Tanto faz. Nada a ver. Quem se importa? Para algumas pess entusiasmo e a energia criadora tivesse se tornado um sinal de ingenuidade.

Na introdução a este capítulo falei da adolescência como o ponto de partida arsenal. A desconfiança e a frieza são comuns no ambiente das escolas. Todo minha lha usam casaco com capuz todos os dias (mesmo se estiver fa fora). O capuz não apenas funciona como escudo contra a vulnerabilid descolado, mas estou certa de que a garotada o enxerga como um manto de i literalmente desaparecem dentro do casaco. É uma maneira de se escondere capuz e as mãos no bolso, eles se isolam de qualquer envolvimento. Frios der

Na vida adulta, também podemos nos proteger da vulnerabilidade por

queremos que nos achem espalhafatosos, muito crédulos, preocupados e mais capuzes com a mesma frequência que os mais novos, mas podem ter origem e posição social como alças do escudo desconfiança, crítica, frieza e c

você dessa maneira ou ignorá-

lo por ser quem eu sou e por fazer o que faço. E nesse escudo as alças podem ser consideradas manifestações de não conformismo e rejeição aos m status: Eu o desprezo porque você se vendeu e passa o dia trabalhando num importante e interessante porque recusei as armadilhas de uma educação ref etc.

*Viver com ousadia: andar na corda bamba,*

*praticar a resiliência à vergonha e avaliar a realidade*

Ao longo de um ano entrevistei artistas, escritores, gestores empresaria comunitários sobre esses temas, questionando como eles aprenderam a

(ainda que fosse difícil de ouvir), lutando os ataques mal-intencionados. Basicamente, eu queria saber como eles mantêm a coragem para continuar firmes na arena da vida.

Quando paramos de nos importar com o que as pessoas pensam, perdemos a vínculos. Quando somos moldados pelo que as pessoas pensam, perdemos vulneráveis. Se ignoramos toda crítica, perdemos um importante feedback, n hostilidade dos outros, nosso ânimo será esmagado. É como a travessia do eq bamba: a resiliência à vergonha é a vara de equilíbrio e a rede de segurança em nossas vidas que nos ajudam a verificar a validade da crítica e da descon

Sou muito visual, por isso mantenho em minha escrivaninha a foto de equilibrando na corda bamba, para me lembrar de que meu esforço para per mesmo tempo, manter os limites em seu lugar compensa a energia investida

Os participantes da pesquisa que usaram a crítica e a descon ança no passado se protegerem da vulnerabilidade falaram com sabedoria sobre sua tran

Muitos contaram que seus pais moldaram seus comportamentos na infância e não tinham consciência de quanto os imitavam até que começaram a investi car vulnerável, tentar coisas novas e se envolver. Essas pessoas não eram egó em insultar os outros; na verdade, elas eram mais exigentes consigo mesmas pessoas. Portanto, sua depreciação não era somente dirigida para fora, ainda la

com alguma frequência como forma de diminuir os próprios complexos.

Nas entrevistas, os homens e as mulheres que se de niram como críticos sofrir desprezados e invisíveis. Criticar era uma maneira de ser ouvido. E quando p como elas passaram da crítica maldosa para a crítica construtiva, e da

contribuição, elas falaram de um processo muito semelhante à resiliência à vulnerabilidade. Quando eu me motivava seus ataques, o que representava seu senso de valor próprio, pessoas em quem conavam e pedir aquilo de que precisavam. Muitos tiveram na questão da frieza. De que maneira parecer uma pessoa fria se tornou um valor? O custo de fingir que as coisas não importam?

O medo de ser vulnerável pode desencadear crueldade, crítica e desconfiança.

Assumir a responsabilidade pelo que dizemos é o modo de verificar nossas intenções.

Além de andar na corda bamba, praticar a resiliência à vergonha e fortalecer a autoconfiança, segura que me apoie quando eu me sentir atacada ou magoada, adotei duas estratégias. A primeira é simples: só aceito e levo em consideração comentários de pessoas que não são da minha arena. Se você não está ajudando, não está contribuindo nem está lutando contra os gremlins, não estou nem um pouco interessada em ouvi-lo.

A segunda estratégia é simples. Carrego uma pequena folha de papel em mim com os nomes das pessoas cujas opiniões sobre mim importam. Para estar nessa lista, a pessoa deve amar-me por minhas forças e minhas dificuldades, e seja o que chamo de “amigo-estréia”: uma relação que

foi expandida e estendida de tal forma que se tornou parte de quem nós somos. É uma pele, e com cicatrizes para comprovar isso. Em geral, temos bem poucas pessoas

para essa lista. O importante, porém, é não descartar os amigos-estréia para ganhar a aprovação de estranhos que estão sendo maldosos.

5

DIMINUINDO A LACUNA DE VALORES:

TRABALHANDO AS MUDANÇAS E FECHANDO

A FRONTEIRA DA FALTA DE MOTIVAÇÃO

Diminuir a lacuna de valores é uma estratégia de ousadia. Devemos prestar atenção no espaço que separa o lugar onde estamos do lugar onde queremos estar. E mais importante: precisamos praticar as virtudes que consideramos importantes em nossa visão de mundo. Diminuir a lacuna exige tanto acolher nossa vulnerabilidade quanto perseverar no enfrentamento da vergonha – seremos cobrados a dar respostas como líderes, pais e educadores, de maneiras novas e incômodas. Não precisamos ser perfeitos, mas temos que estar atentos e comprometidos para alinhar nossos valores com nossas atitudes.

Estratégia versus cultura

No mundo das empresas há um debate em curso sobre a relação entre estratégia e importância de cada uma. Enxergo estratégia como “o plano de ação”, pergunta “O que queremos conquistar e como vamos chegar lá?”. Todos as famílias, grupos religiosos, equipes de projeto, professores – temos um plano de ação. E todos reetimos sobre as metas que queremos alcançar e os passos que precisamos dar para sermos bem sucedidos.

A cultura, por outro lado, em vez de revelar o que queremos conquistar, revela quem nós somos. Dentre as muitas definições complexas de cultura no contexto organizacional, a mais coaduna com minha visão é a mais simples. Como pioneiros do conceito organizacional, Terrence Deal e Allan Kennedy afirmaram: “Cultura é a razão das coisas por aqui.” Gosto dessa definição porque me parece adequada para as diferentes culturas –

desde a grande cultura da escassez sobre a qual escrevi no Capítulo 1 sobre a cultura organizacional específica, passando por uma cultura que define a minha família.

As respostas às perguntas a seguir dizem muito sobre a cultura e os valores de uma empresa:

1. Quais comportamentos são recompensados aqui? E quais são punidos?
2. Onde e como as pessoas estão gastando seus recursos (dinheiro, tempo, atenção)?
3. Que regras e expectativas são seguidas, impostas e ignoradas?
4. As pessoas se sentem seguras e apoiadas ao conversarem sobre como se sentem e ao falar sobre as coisas de que precisam?
5. Quais são os tabus? Quem costuma defini-los?
6. Que histórias são lidas e que valores elas disseminam?
7. O que acontece quando alguém falha, decepciona ou comete um erro?
8. Como a vulnerabilidade (a incerteza, o risco e a exposição emocional percebida)?
9. Em que medida a vergonha e a culpa são predominantes e como elas aparecem?
10. Qual é a tolerância coletiva para a inovação? O desconforto de aprender coisas novas e dar e receber feedback é normal ou há uma grande valorização do status quo?

Como alguém que estuda a cultura como um todo, acredito que a força de sua capacidade de lançar luz sobre as áreas mais escuras de nossa vida: isoladas por valorização. As questões não apenas nos ajudam a compreender a cultura: discrepâncias entre “o que falamos ” e “o que fazemos” – ou entre as virtudes que defendemos e as que praticamos.

Meu amigo Charles Kiley usa o termo “virtudes desejadas” para descrever virtudes e valores em que se baseiam nossas melhores intenções, na pregação de nossos sermões como pais e em nossa visão de empresa. Se quisermos desenvolver estratégias de transformação, temos que confrontar nossas práticas praticadas –

ou seja, como nós realmente vivemos, sentimos, agimos e pensamos. Estamos de acordo com o que pregamos? Responder a essa pergunta pode ser muito difícil.

A fronteira da falta de motivação

A falta de motivação é um tema subjacente à maioria dos problemas que vejo em comunidades e organizações, e ele assume muitas formas, incluindo a falta de motivação. Capítulo 4. Nós nos desligamos, deixamos de nos envolver com as coisas, a vulnerabilidade, da vergonha e da sensação de nos acharmos perdidos. Fazemos isso quando percebemos que as pessoas que nos lideram – o chefe, os professores, o diretor, o clérigo, os pais, os políticos, etc. – não estão cumprindo o contrato social estabelecido.

A política é um grande exemplo de descumprimento do contrato social. Partidos fazem leis que eles não são obrigados a cumprir, ou que não refletem comportamentos que levariam quase todos nós à demissão, ao divórcio. As leis representam valores que raramente aparecem em seu comportamento. Não é culpa dos culpar e envergonhar uns aos outros é constrangedor para nós. Eles não estão cumprindo o contrato social, e as estatísticas sobre o comparecimento dos eleitores nulos mostram que estamos bastante desanimados com essa situação.

Temos outro exemplo disso nas comunidades religiosas. Primeiro, a falta de fé na área é geralmente consequência de os líderes não estarem vivendo de acordo com o que pregam. Segundo, em um mundo cheio de incertezas, ficamos ansiosos por alguma segurança humana para o medo. Quando os líderes religiosos utilizam nosso medo para certa certeza retirando a vulnerabilidade da espiritualidade e transformando a fé em “consequências”, em vez de nos ensinarem a enfrentar o desconhecido, o conceito de fé perde o sentido. Fé menos vulnerabilidade é igual a política, o

O verdadeiro comprometimento espiritual não é construído sobre a submissão, o amor, da aceitação e da vulnerabilidade.

Portanto, impõe-

se a questão: Se não criamos intencionalmente, nas famílias, nas escolas, comunidades e nas empresas, culturas que alimentam a falta de motivação e acontece? Onde está a lacuna entre as duas coisas?

A lacuna começa aqui: **Não podemos dar às pessoas o que não tem infinitamente mais do que o que sabemos ou queremos ser.**

A distância entre as virtudes praticadas (o que, de verdade, nós fazemos, por as desejadas (o que desejamos fazer, pensar e sentir) é a lacuna de valores

“fronteira da falta de motivação”. É onde se perdem empregos, clientes, alunos e até mesmo filhos. Podemos dar passos largos, saltar sobre as grandes dificuldades enfrentamos em casa, no trabalho e na escola –

mas, em algum ponto da jornada, quando essas fronteiras chegam a um grau intolerável, nós ficamos perdidos. Essa é a razão por que desumanizadas produzem os mais altos níveis de desmotivação – elas criam lacunas de valores com

os quais seres humanos reais não conseguem lidar.

Vamos dar uma olhada em alguns temas comuns que surgem no contexto das virtudes. Em um dos casos há uma lacuna significativa entre as virtudes praticadas e a desejada na essa perigosa fronteira da falta de motivação.

### 1. Virtudes desejadas: honestidade e integridade

Virtudes praticadas: arrumar desculpas e “deixar rolar”

A mãe está sempre dizendo aos seus filhos que honestidade e integridade na escola não é um comportamento tolerado. Um dia, quando eles entram de uma compra demorada no supermercado, a mãe descobre que a moça do

carro levou as latas de refrigerante que estavam no fundo do carrinho. Em vez de voltar e assumir os ombros e diz: “O erro não foi meu. Eles estão tendo lucro de qualquer maneira”.

### 2. Virtudes desejadas: respeito e responsabilidade

Virtudes praticadas: é melhor fazer da maneira mais rápida e fácil  
O pai está sempre falando em casa sobre a importância do respeito e da responsabilidade. Quando Bobby quebra de propósito o novo brinquedo de Sammy, está ocupado com o BlackBerry para se sentar com os dois irmãos e ensinar a eles como cuidar da casa.

Em vez de mandar Bobby pedir desculpas e fazer as pazes com o irmão, o pai pensa: Garotos são assim mesmo, e manda os dois irem para o quarto.

### 3. Virtudes desejadas: gratidão e respeito

Virtudes praticadas: zombaria, desvalorização e desrespeito

A mãe e o pai se sentem desvalorizados e estão cansados das demonstrações dos filhos. Mas o casal grita um com o outro e se trata com xingamentos. Nenhum

“por favor” ou “obrigado”, incluindo os pais. A mãe e o pai praticam a humilhação dos filhos, e provocam todos os membros da família a ponto de fazê-los chorar. O problema é que os pais estão querendo inculcar padrões de comportamento, sentimentos que os filhos nunca tiveram como modelo.

#### 4. Virtude desejada: impor limites

Virtudes praticadas: rebeldia e frieza

Julia tem 17 anos e seu irmão mais novo, Austin, 14. Os pais deles têm tolerância zero para cigarro, bebidas alcoólicas e drogas. Infelizmente, isso não

Os dois filhos já foram pegos fumando, e Julia foi suspensa do colégio por ter encontrado vodka em sua garrafa de água. Julia olha para os pais com raiva e os chama de hipócritas! E aquelas festinhas regadas a álcool que vocês frequentavam

quando mamãe foi presa? Vocês acharam graça quando nos contaram isso! Agora mostrem!”

Agora, vamos dar uma olhada no poder das virtudes alinhadas:

1. Virtudes desejadas e praticadas: vínculo emocional e sentimentos respeitosos  
A mãe e o pai tentaram inculcar na família uma ética de preocupação. Um dia, à noite, Hunter chega visivelmente preocupado de seu treino de basquete.

Ele diz que a faculdade tem sido difícil e o técnico de basquete está no seu pé. Ele vai para a cozinha e corre para o andar de cima da casa. A mãe e o pai estão na cozinha, mas reparam na atitude de Hunter. O pai desliga o fogão, a mãe corre para o quarto que eles estão indo conversar com Hunter e pede a ele que lhes dê esse tempo. O pai se senta na beira da cama do filho. “Sua mãe e eu sabemos que as últimas semanas têm sido difíceis”, diz o pai. “Não sabemos como você se sente, mas desejamos saber. Queremos que você seja feliz. Foi difícil nas nossas vidas e queremos estar ao seu lado nisso.”

Este foi um grande exemplo de como diminuir a lacuna de valores e sentimentos. Na entrevista, o pai me contou que isso fez todos eles se sentirem muito vulneráveis e a chorar. Ele disse que compartilhar as próprias dificuldades da juventude melhorou o relacionamento entre eles.

Quero enfatizar que esses exemplos não são perfeitos; eles foram citados em minha experiência. Não podemos ser modelos perfeitos o tempo todo, mas quando nossas

frequentemente em conjunto com as expectativas da cultura que nos cerca inevitável. Se a mãe está exausta depois de uma compra no mercado e vai em vez, pode até não ser um grande problema. Porém, se o “Eu vou em erro não foi meu” se tornar uma regra, ela vai precisar exibir suas transgressões dos filhos. Se ela liga o carro e vai embora sem pagar, mas logo os filhos e diz com sinceridade: “Eu devia ter voltado e pago pelo refrigerante, tenha sido meu. Mais tarde vou voltar lá” –

isso é incrivelmente forte. A lição aqui é: “É permitido ser imperfeito e cometer erros nessa casa, mas eu quero viver de acordo com meus valores e agir corretamente sempre que pudermos.”

O exemplo sobre a vodka no lugar da água é emblemático de um conflito dos filhos. Ouço os pais dizerem o tempo todo: “Eu era terrível e fiz coisas que não façam. Devo mentir sobre meu passado?” Como uma pessoa que também já acha que a questão seja mentir ou não. É mais uma questão de o que e como

Primeiro, nem tudo o que nós fazemos ou fazemos é da conta de nossos filhos. que, quando eles virarem adultos, nem tudo que eles fizerem será da nossa conta. examinar a motivação para contar determinada história e deixar que o que é bom aos filhos governe essa decisão.

Segundo, ter uma conversa sincera com os filhos sobre drogas e bebidas e experiências que tivemos com isso, pode ser útil. Mas classificar o que é descolado, ressaltando a importância de ser rebelde, pode estar em desacordo com o que desejamos que nossos filhos adotem.

Como demonstram esses exemplos de virtudes desejadas versus virtudes praticadas, para nos reconectar e retomar o vínculo com o outro, precisamos diminuir a lacuna

Diminuir a lacuna de valores é uma estratégia de ousadia. Devemos praticar

que separa o lugar onde estamos do lugar onde queremos estar. E mais, praticar as virtudes que consideramos importantes em nossa visão de mundo exige tanto acolher nossa vulnerabilidade quanto perseverar no enfrentamento. seremos

sobrecobrados a dar respostas como líderes, pais e educadores, de maneiras novas

Não precisamos ser perfeitos, mas temos que estar atentos e comprometidos com os valores com nossas atitudes. E devemos estar preparados: os gremlins vão aparecer pois eles gostam de atacar exatamente quando se está a um passo de pisar na linha. assumir alguns riscos.

Nos próximos dois capítulos, vou utilizar os conceitos que introduzi aqui de forma correta e dizer o que é preciso fazer para promover o compromisso de esta maneira como agimos no papel de pais, educadores e líderes. As três lições destes capítulos:



1. Como a cultura da escassez influencia as escolas, as empresas e as famílias?
2. Como reconhecemos e combatemos a vergonha no trabalho, na escola e em casa?
3. Como podemos diminuir a lacuna de valores e viver com ousadia nas escolas, nas empresas e nas famílias?

6

COMPROMISSO PERTURBADOR:

OUSADIA PARA REUMANIZAR

A EDUCAÇÃO E O TRABALHO

Para recuperar a criatividade, a inovação e o aprendizado, os líderes precisam reumanizar a educação e o trabalho. Isso significa entender como o padrão de escassez está afetando a maneira como lideramos e trabalhamos, aprender a abraçar a vulnerabilidade, reconhecendo e enfrentando a vergonha. Não se engane: conversas honestas sobre vulnerabilidade e vergonha são perturbadoras. O motivo pelo qual não costumamos ter essas conversas nas empresas é que elas lançam luz em cantos obscuros. Sempre que há consciência e entendimento, voltar atrás é quase impossível e traz consigo graves consequências. Todos queremos viver com ousadia. Se tivermos um vislumbre dessa possibilidade, nos agarraremos a ela com todas as forças. Não é algo que pode ser retirado de nós.

Antes de iniciarmos este capítulo, quero esclarecer o que entendo por assumir a responsabilidade de descobrir o potencial de pessoas e situações com posição, status ou quantidade de subordinados. Escrevi este capítulo para pais, mestres, voluntários e chefes –, para todos aqueles que estiverem dispostos a liderar.

O desafio da liderança na sociedade da escassez

Em 2010 tive a oportunidade de passar um mês de semana prolongado em Silício, na Califórnia. Um dos palestrantes desse retiro era Kevin Surace, da Serious Materials (hoje, Serious Energy) e eleito o Empreendedor do Ano de 2009.

Sabia que Kevin iria discursar sobre inovação perturbadora, portanto, antes de nós dois falarmos para o grupo e antes que ele conhecesse meu trabalho.

– Qual é a maior barreira para a criatividade e a inovação?

Kevin pensou por um instante e disse:

—

Não sei se isso tem um nome, mas, sinceramente, é o medo de lançar-se ao ridículo e menosprezado. Se estivermos dispostos a passar por essa experiência, depois virão o medo do fracasso e o medo de estarmos errados. As pessoas boas se suas ideias forem boas, que suas ideias não podem parecer “estranhas”, podem deixar de saber algo. O problema é que as ideias inovadoras geralmente fracassam e o aprendizado faz parte da revolução. Mudança gradual precisamos delas, mas estamos ávidos por uma revolução verdadeira, e isso exige coragem e criatividade.

Antes dessa conversa eu nunca havia perguntado especificamente sobre isso. Entrevistei, mas tudo o que Kevin disse estava em sintonia com minha educação.

— É verdade mesmo — falei para Kevin. —

A maioria das pessoas e empresas não consegue suportar a incerteza e os riscos da verdadeira inovação. Aprender e crescer com a natureza, nos colocam em posição vulnerável. Nunca há certeza sobre o futuro e suas garantias.

—

Exatamente. Tem algo relacionado ao medo que impede as pessoas de irem além. Elas concentram-se no que já sabem fazer bem e não correm mais riscos. —

Houve uma breve pausa em nossa conversa, até que ele me fitou e disse: —

Vejo que você é pesquisadora. O que faz exatamente?

Dei risada.

—

Estudo esse algo relacionado ao medo. Sou uma pesquisadora da vergonha e do medo.

Quando voltei para o quarto de hotel, peguei meu caderno e escrevi sobre isso para Kevin. Ao pensar sobre aquele algo relacionado ao medo, me lembrei de algo que fiz no mesmo caderno. Voltei algumas folhas e encontrei o que tinha escrito com um grupo de alunos do segundo ciclo do ensino fundamental sobre suas experiências em sala de aula. Quando pedi a eles que me dissessem qual era a chave para o aprendizado, a seguinte resposta enquanto seus colegas assentiam com a cabeça:

“Às vezes, dá para fazer perguntas ou desafiar ideias durante a aula, mas o professor que não gosta disso, ou se alguns colegas ridicularizam quem age assim, a maioria de nós acaba aceitando que o melhor é manter a cabeça baixa e não se levantar.”

Quando reli esse trecho no caderno e pensei na conversa com Kevin, professora, senti tristeza –

não se pode aprender de cabeça baixa e boca fechada. Como mãe de uma aluna do ensino fundamental e de um menino do jardim de infância, pesquisadora, comecei a ver como são frequentes as semelhanças entre educacional e os desafios que enfrentamos no local de trabalho.

Primeiro vislumbrei isso como duas discussões diferentes –

uma para educadores e outra para líderes. Porém, quando revisei os registros da pesquisa, concluí que professores são líderes. E que executivos, gerentes e supervisores são professores. Não pode ter sucesso sem criatividade, inovação e aprendizado permanente, e a maior vulnerabilidade é a falta de motivação.

Pelo que aprendi com a pesquisa e pelo que observei nos anos em que estive em escolas e de empresas de todos os tipos e tamanhos, acredito que devamos reexaminar a questão da motivação. Para recuperar a criatividade, a inovação e o sucesso, precisamos se comprometer a reumanizar a educação e o trabalho. Isso porque o padrão de escassez está afetando a maneira como lideramos e trabalhamos. A vulnerabilidade, reconhecendo e enfrentando a vergonha. Isto é o que **perturbador**.

No livro *Out of Our Minds: Learning to be Creative* (Fora de si: aprendendo a ser criativo) Robinson é bastante incisivo ao falar sobre a necessidade dessa mudança de conceito ultrapassado de que as instituições humanas devem funcionar como máquinas. Por mais sedutor que o exemplo da máquina possa ser para a produção, as organizações humanas não são máquinas e as pessoas não são peças de uma máquina.

Seres humanos têm valores, sentimentos, percepções, opiniões, motivações e emoções. Ao passo que engrenagens e rodas dentadas não os têm. Uma empresa não é uma máquina dentro da qual opera; é a rede de pessoas que nela atua.

Não se engane: a reumanização do trabalho e da educação exige uma mudança.

Conversas honestas sobre vulnerabilidade e vergonha são perturbadoras porque costumamos ter essas conversas nas empresas é que elas lançam luz em cantos escuros. Quando há consciência e entendimento, voltar atrás é quase impossível e traz consequências.

Todos queremos viver com ousadia. Se tivermos um vislumbre dessa possibilidade, vamos correr para ela com todas as forças. Não é algo que pode ser retirado de nós.

Reconhecendo e combatendo a vergonha

Vergonha produz medo. Ela diminui nossa tolerância à vulnerabilidade e à insegurança. Sem motivação, a inovação, a criatividade, a produtividade e a confiança. E se não soubermos o que estamos procurando, a vergonha pode destruir uma empresa.

mesmo de enxergarmos o sinal exterior de algum problema. Ela atua como o de madeira. Fica escondida no escuro, atrás das paredes, devorando a infraestrutura, até que um dia os degraus da escada desabam de repente. Então

uma questão de tempo até que as paredes também desmoronem.

Da mesma maneira que apenas uma caminhada pela casa não será capaz de detectar cupins, um giro pelos escritórios ou pelas salas de aula não detectará um

Ou pelo menos espera-

se que ele não seja tão aparente assim. Se for –

se virmos um gerente

repreendendo um funcionário em voz alta ou um professor humilhando um aluno grave demais e provavelmente já acontece há muito tempo. Na maioria das vezes precisamos saber o que estamos procurando quando avaliamos uma instituição de que a vergonha possa estar presente.

Sinais de que a vergonha impregnou a cultura

Culpa, fofocas, favoritismo, apelidos pejorativos e assédio são comportamentos que a vergonha impregnou a cultura de um lugar. Um sinal ainda mais claro torna uma ferramenta explícita de gerenciamento. Há alguma evidência de liderança praticando bullying, criticando alguém em voz alta na frente dos colegas público ou implantando sistemas de recompensa para intencionalmente humilhar os subordinados?

Nunca estive em uma escola ou empresa que não utilizasse a vergonha. Não há instituições assim não existem, mas tenho minhas dúvidas. De fato, de vergonha funciona, um ou outro professor me aborda e revela que a vergonha funciona regularmente. A maioria quer saber como mudar essa prática, mas uns poucos

“A vergonha funciona!”

Uma razão para minha certeza de que a ferramenta da vergonha vigora nas escolas é que 85% dos homens e mulheres que entrevistei na pesquisa puderam se lembrar da vergonha nos tempos de escola que tenha mudado sua maneira de se

que torna isso ainda mais espantoso é que quase metade dessas recorreu

“cicatrizes de criatividade”. Os participantes da pesquisa podiam apontar para áreas em que escutaram que eles não eram bons escritores, artistas, músicos, dançarinos, coisa ligada à sua produção criativa. Ainda vejo isso acontecendo nas escolas avaliada segundo padrões rigorosos, e é dito às crianças, desde o jardim de infância até os alunos criativos. Isso nos ajuda a entender por que os gremlins são tão bem-sucedidos quando se trata de criatividade e inovação.

As empresas têm suas próprias culdades. O Workplace Bullying Institute americano que monitora o bullying no local de trabalho, de ne essa p  
tratos

repetidos: sabotagem que impede que um trabalho seja executado, abu  
ameaçadora, intimidação e humilhação”. Uma enquete feita em 2010 p  
pedido da WBI, concluiu que cerca de 54 milhões de trabalhadores ar  
trabalho do país) já sofreram bullying no trabalho. Além disso, outro relatóri

em 52,5% das vezes os trabalhadores afetados disseram que os chefes nada  
o bullying.

Quando vemos a vergonha sendo usada como ferramenta de gerenciam  
(novamente, isso signi ca bullying, críticas na frente dos colegas, repreensões  
de recompensa que intencionalmente humilha as pessoas), é preciso tomar p  
pode estar havendo uma infestação de cupins na empresa ou instituição. E de  
não acontece da noite para o dia. É necessário também ter em mente  
obrigados a conviver constantemente com a vergonha, é certo que esta  
para clientes, colaboradores, alunos e famílias.

Portanto, se isso está acontecendo e pode estar circunscrito a uma un  
trabalho ou a pessoas especí cas, é um problema que deve ser tratado imedia  
vergonha como ferramenta. Aprendemos a sentir vergonha com nossa fa  
acreditando que ela é um método e ciente e e caz de governar as pessoas, co  
lhos. Por essa razão, constranger alguém que utiliza a ferramenta da vergonh  
fazer nada é igualmente perigoso, não apenas para as pessoas que estão send  
vergonha, como também para a instituição como um todo.

Há muitos anos, um homem se aproximou de mim após um evento e disse: “  
favor! Sou consultor nanceiro e você não vai acreditar no que acontece em n  
encontrei Don para entrevistá-  
lo, ele me contou que onde trabalhava os funcionários escolhiam a sua  
sala de trabalho a cada trimestre com base nos resultados nanceiros: a  
desempenho no período era a primeira a escolher e quem estava ocupando a  
arrumar as gavetas e cair fora.

Ele balançou a cabeça e sua voz cou um pouco rouca quando disse: “Como o  
resultados nos últimos seis trimestres, seria possível pensar que eu gos  
gosto. Na verdade, odeio isso. O ambiente ca horrível.” Ele me contou  
resultados do trimestre anterior, seu chefe entrou em sua sala, fechou  
precisaria remanejar as salas.

“A princípio, pensei que meus índices haviam caído. Mas ele logo me disse q  
eu tinha os melhores resultados nem se eu gostava da minha sala; o objetivo  
membros da equipe. Ele disse: ‘Rebaixá-  
los em público constrói o caráter. É motivador.’”

Antes do final de nossa conversa, Don me revelou que estava procurando emprego que faço e até gosto do meu emprego, mas não fui contratado para aterrorizá-los por que estava tão infeliz, mas depois de ouvir sua palestra eu descobri.

Está pior do que nos tempos do colégio. Agora vou achar um lugar melhor para ter certeza de que meus clientes vão querer me seguir.”

No livro *I Thought It Was Just Me* (Pensei que era só comigo), conto a história de produtora de eventos na faixa dos 30 anos que deu início à minha vergonha tendo sido entrevistada por você há seis meses. Eu era outra pessoa. Completei a vergonha.” Quando lhe perguntei o que queria dizer com isso, ela explicou.

falar sobre minha pesquisa e resolveu se voluntariar porque sua vida estava sendo uma vergonha. Havia pouco tempo ela passara por uma importante reviravolta que

“perdedores” em seu trabalho.

Após dois anos do que seu chefe chamava de “um trabalho impressionante”, cometera seu primeiro grande erro, que custou à agência um cliente importante e colocá-

la na lista dos “perdedores”. Ela me disse: “Meu chefe mantém dois quadros na parede de sua sala: um com a lista de vencedores e outro com a de perdedores. Num mês ou outro.” Ela confessou que por algumas semanas mal conseguia trabalhar. Então ela começou a faltar ao trabalho. A vergonha, a ansiedade e o medo tomaram conta. Em três semanas muito difíceis, ela pediu demissão e foi trabalhar em outra agência.

**A vergonha só triunfa nos sistemas em que as pessoas desistem de lutar para se protegerem. Quando estamos desmotivados, nós não nos mostramos e deixamos de nos importar.**

Além disso, a falta de motivação muitas vezes leva as pessoas a tentarem justificar todo tipo de comportamento antiético, incluindo a mentira, o que aconteceu nos casos de Don e Silvia, eles não apenas desistiram; eles foram embora para a concorrência.

Quando avaliamos nossas instituições à procura de sinais de vergonha, devemos estar atentos às ameaças externas –

forças que agem fora da instituição e influenciam a maneira como líderes e subordinados se sentem em relação ao trabalho. Como professora, líder da rede pública e cunhada de um diretor de colégio público, eu não posso dar exemplos disso.

Há alguns anos, minha irmã Ashley me telefonou chorando. Quando lhe perguntei o que acontecendo, ela me disse que o jornal *Houston Chronicle* tinha publicado uma lista de professores daquele distrito escolar ao lado do bônus que cada um recebeu com base na padronização das provas de seus alunos. Eu não tinha lido o jornal naquele dia.

– Ashley, você dá aula para o jardim de infância – comentei. – Seus alunos ainda não fazem prova. Seu nome está nessa lista?

Minha irmã explicou que seu nome estava na lista e que o jornal tinha publicado o bônus mais baixo de todos. O que o periódico não informou foi que aquele era o bônus possível para professores do jardim de infância. Imagine o que seria para os professores profissionais: publicar o salário e o bônus de todos os funcionários de uma escola de maneira inadequada.

Ashley me disse, ainda chorando:

– Estou morrendo de vergonha. Tudo o que eu queria na vida era ser professora e fazer o meu melhor. Peguei dinheiro emprestado com toda a família para manter a escolar das crianças mais necessitadas. Fico depois da hora para conversar com centenas de professores que trabalham muito e não recebem nada em troca. Eu sei que conheço se oferecem para ensinar os alunos mais problemáticos, sem medo de afetar seus resultados ou seu bônus. Eles fazem isso porque amam o trabalho com os alunos.

Infelizmente, essa abordagem injusta para a avaliação de professores se tornou comum em todo o país. A boa notícia é que as pessoas estão finalmente se manifestando. A Comissão de Apelação do Estado de Nova York, que determinou que as avaliações do desempenho dos professores da rede pública podiam vir a público, Bill Gates escreveu no New York Times:

Desenvolver uma forma sistemática de incentivar os professores a melhorar seu trabalho é brilhante na educação de hoje. Mas uma maneira rápida de pôr tudo a perder é fazer isso em um exercício arbitrário de vergonha pública. Vamos criar um sistema que ajude os professores a buscar o aprimoramento.

Quando postei o artigo de Gates em minha página do Facebook, muitos foram os comentários. A resposta de um professor mais experiente me comoveu: “Parabéns de amor. Não se trata só de transferir informações, mas de criar uma nova visão de imaginação e descoberta. Se eu começar a me desgastar por algumas decepções e sentimentos de vergonha, não lecionarei mais.”

Os professores não são os únicos que enfrentam a vergonha que vem de fora. A vergonha quase sempre veiculada pela mídia. Muitas vezes, quando falo para profissionais são caluniados, menosprezados ou mal compreendidos pelo público – como advogados, dentistas e outros profissionais do mercado financeiro, entre outros –, eles me pedem que aborde

Como líderes, a atitude mais importante é a que podemos tomar quando a mídia com

desse tipo é protestar, cobrar precisão e responsabilidade, e mostrar consequências prejudicadas. Em nível pessoal, podemos resistir, defendendo e estimulando a própria natureza operam na esfera do estresse individual.

### *O jogo da culpa*

Eis a melhor maneira de pensar sobre a relação entre vergonha e culpa: se a vergonha está no banco do carona. Nas empresas, nas escolas e nas famílias, a vergonha são sintomas de vergonha. As pesquisadoras da vergonha June T. explicam que, nos relacionamentos baseados na vergonha, as pessoas “culpa”. Elas escrevem:

Diante de qualquer resultado negativo, grande ou pequeno, alguém ou algo como responsável (e prestar contas). (...) A nal, se alguém é culpado e

você! Da culpa surge a vergonha. E em seguida, a mágoa, a negação, a raiva

Culpar alguém é descarregar dor e mal-estar. As pessoas culpam outras quando se sentem mal e experimentam alguma dor –

quando estão vulneráveis, com raiva, magoadas, envergonhadas, frustradas. Não há nada produtivo no ato de atribuir culpa; ele geralmente leva alguém ou simplesmente ser maldoso. Se culpar os outros é um padrão de vergonha deve ser tratada como um problema.

### *A cultura de esconder a verdade*

Assim como a culpa é um sinal de instituições fundamentadas na vergonha, a verdade depende dela para manter as pessoas caladas e submissas. Quando transparecer que é mais importante proteger a reputação de um sistema e do que proteger a dignidade humana de indivíduos ou comunidades, temo nesse lugar é sistêmica, que o dinheiro governa a ética e que ninguém assume acontece em corporações, ONGs, universidades, governos e até em igrejas, es

Em uma cultura empresarial em que o respeito e a dignidade dos indivíduos conta, a vergonha e a culpa não atuam como estilo de gerenciamento. Não há empatia é um bem valioso, assumir responsabilidades é uma regra, e a necessidade humana primordial por aceitação não é usada para alavancar o controle social. Não devemos controlar o comportamento das pessoas; cultivar culturas empresariais em que determinados comportamentos não sejam todos se disponham a proteger o que mais importa: os seres humanos.

Não solucionaremos as questões complexas que enfrentamos hoje sem aprendizado estimulante. Não podemos permitir que nosso incômodo com nos impeça de reconhecê-la e enfrentá-la nas escolas e nos locais de trabalho. As quatro melhores



- estratégias para desenvolver empresas e organizações resilientes à vergonha
1. Apoiar líderes que desejem ousar, facilitar conversas honestas sobre vergonha e incentivar uma cultura de combate a ela.
  2. Estimular um esforço consciente para detectar em que pontos a vergonha está atuando na empresa e de que forma ela se dissemina na maneira como nos relacionamos com nossos colegas de trabalho e alunos.
  3. Estabelecer padrões como forma de combater a vergonha. Líderes e outros podem criar motivação ajudando as pessoas a saberem o que querem. Como são as di culdades em comum? Como as pessoas lidam com elas? Quais são suas experiências?
  4. Levar todos os funcionários a conhecer a diferença entre vergonha ensinável e vergonha não ensinável, e como lidar com elas. Ensinar os a dar e receber feedback de maneira que isso encoraje o crescimento e a motivação.

Diminuir a lacuna de valores com feedback de qualidade

Apoiar uma cultura em que há feedback sincero, construtivo e compromissado

Isso vale para empresas, escolas e famílias. Sei que muitas famílias têm di culdades com essa questão; mas me espantei ao ver a falta de feedback surgir como um tema em entrevistas que se concentravam nas experiências de trabalho. As empresas são geralmente focadas em avaliações de desempenho que dar, receber e solicitar feedback são muito raras. É incomum até mesmo em escolas, onde aprender depende de um bom feedback. Professores, o qual é in nitamente mais e mais importante do que notas de avaliações padronizadas, não usam computadores para dar feedback.

O problema é claro: sem feedback não pode haver mudança transformadora. Quando conversamos com as pessoas que estamos liderando sobre seus pontos fortes e crescimento, elas começam a questionar as próprias contribuições e o impacto delas.

resultado disso é o desestímulo e o desinteresse.

Quando perguntei às pessoas por que havia tanta falta de feedback em suas organizações, elas usaram linguagens diferentes, mas os dois principais tópicos eram:

1. Não nos sentimos à vontade com conversas difíceis.
2. Não sabemos como dar e receber feedback de modo a fazer as pessoas crescerem e os processos avançarem.

A boa notícia é que essas questões são facilmente reparáveis. Se uma empresa fizer do feedback uma prioridade e uma prática, em vez de apenas uma virtude, ela pode crescer profundamente. Os profissionais estão desesperados por feedback –

todos queremos crescer. É preciso apenas aprender a dar um retorno de qualidade para que ele venha a ser um comprometimento.

O feedback tem sucesso em culturas em que a meta não é “car à vontade com a normalização do desconforto. Se os líderes esperam aprendizado verdadeiro mudança, então o desconforto precisa se tornar normal: “Sabemos que crescer é desconfortável, e isso vai acontecer aqui –

vocês vão se sentir assim. Queremos que entendam que isso é normal e que será uma expectativa em nossa organização. Vocês não precisam ter a mente aberta e abracem essa causa.” Esse modelo de desconforto é adotado em todas as organizações e nas famílias também.

Aprendi a ensinar lendo livros sobre pedagogia crítica e engajada de Paulo Freire. No início, fiquei aterrorizada com a ideia de que toda educação deveria passar por caminhos desconfortáveis e imprevisíveis. Agora, com mais de 15 anos na Universidade de Houston, sempre digo aos meus alunos: “Se vocês estiverem em minhas aulas, eu não estou ensinando e vocês não estão aprendendo.

normal e faz parte do processo.”

O simples processo de fazer as pessoas saberem que o desconforto é normal e explicar por que vai acontecer e por que é importante – reduz a ansiedade, o medo e a vergonha.

Assim, os períodos de desconforto se tornam uma expectativa e uma realidade. A cada semestre, um ou outro aluno se aproxima de mim depois das aulas e diz: “Estou desconfortável. Estou preocupado.” Essas trocas em geral levam a conversas sobre o envolvimento deles e sobre as minhas aulas. O grande desafio é para os alunos sentirem e seu coração de que precisam incentivar a coragem para se tornarem desconfortáveis e ensinar às pessoas à sua volta a aceitar o desconforto como

Quando procuro oferecer uma orientação sobre como dar um feedback, quando os processos avançarem, eu me volto para as origens de meu trabalho na educação. Na minha experiência, o segredo de um retorno de qualidade é enfatizar a perspectiva do aluno em acordo com o educador em serviço social Dennis Saleebey, enxergar o aluno e os pontos fortes de uma pessoa nos dá a oportunidade de examinar nossas capacidades, talentos, competências, possibilidades, visões, valores e espere. Não despreza a séria natureza de nossas dificuldades e pontos fracos; não considera nossas qualidades positivas como recursos potenciais. O Dr. Saleebey não erra ao negar o que é possível quanto negar o problema.”

Um método eficiente para entender nossos pontos fortes é examinar as nossas limitações. Se observarmos o que fazemos melhor e o que mais queremos melhorar, dois são, frequentemente, graus variados do mesmo comportamento central.

cometer erros e ao mesmo tempo encontrar forças escondidas.

Por exemplo, eu posso me punir por ser muito controladora e meticulosa, ou sou também muito responsável, com ável e comprometida com um trabalho. As atitudes controladoras talvez não desapareçam, mas, ao abordá-las pela perspectiva dos pontos fortes, posso ter uma visão melhor de mim mesma e avaliar os comportamentos.

Quero enfatizar que a perspectiva dos pontos fortes não é uma ferramenta que dá ênfase positiva sobre um problema e o considera resolvido. Mas, por outro lugar, a conhecer nossas forças, ela indica meios de as usarmos para melhorar. A maneira de ensinar essa abordagem para meus alunos é levá-los a dar e receber feedback nas apresentações em sala de aula. Os alunos na plateia têm que identificar uma oportunidade de crescimento na apresentação do colega. É essencial que usem os pontos fortes para sugerir que a pessoa apresenta o trabalho pode desenvolver um crescimento específica. Por exemplo:

### **Pontos fortes**

1. Você conquistou meu interesse imediatamente com a sua história pessoal e emocionante.
2. Você usou exemplos que são relevantes para a minha vida.
3. Você concluiu com estratégias práticas que se relacionam com nosso aprendizado em sala de aula.

### **Oportunidade**

Suas histórias e seus exemplos me fizeram pensar em como eu me conectasse com você e disse, mas tive dificuldade para ler o PowerPoint e escutá-lo ao mesmo tempo. Eu não queria perder nada do que você estava falando, mas me preocupei também em não

Você devia usar menos palavras nos slides –  
ou talvez apresentar o trabalho sem usá-los.

Você me ganhou sem eles.

Minha pesquisa deixou claro que **a vulnerabilidade está no âmago do processo** vale para quem dá, recebe ou solicita feedback. E a vulnerabilidade não nos impede estejamos capacitados e calejados em oferecer e receber retorno. No entanto, a vantagem de saber que podemos sobreviver à exposição e à incerteza, e que

Um dos maiores equívocos que vejo as pessoas cometerem no processo de feedback

Para se protegerem da vulnerabilidade de dar ou receber retorno, elas  
fácil presumir que o processo de feedback só parece vulnerável para a  
mas não é verdade. Um compromisso honesto em torno de expectativas e ati  
incerteza, risco e exposição emocional para todos os envolvidos. Eis um  
diretora de uma grande escola, precisa falar com uma das professoras  
pais de alunos. Os pais manifestaram preocupação com o costume da profess  
atender ligações pessoais em seu celular durante a aula, enquanto per  
sala, façam bagunça e usem o celular também. Nessa situação, “se arm  
formas.

Uma delas é Susan preencher o formulário de queixa e entregá-  
lo para a professora quando ela  
chegar à sala atendendo ao seu chamado. Susan apenas dirá: “Aqui es  
ciência de seus erros e assine aqui. E que isso não aconteça de novo.  
reunião de advertência em um minuto. Sem explicações, sem feedback  
aprendizado –  
mas com o assunto rapidamente encerrado. Nesse caso, as chances de  
mudar o seu comportamento são pequenas.

Outra maneira de se armar é se convencendo de que a outra pessoa  
humilhada. Assim como a maioria de nós, Susan se sente mais confortável co

a vulnerabilidade, logo, ela aumenta a sua autocon ança com uma pitada d  
cansada disso. Se esses professores me respeitassem, nunca fariam coisa  
meu limite. Ela tem sido um problema desde o primeiro dia. Se ela zer isso o

A oportunidade para o feedback construtivo e para o crescimento da relação  
vez, o assunto foi encerrado com rapidez, mas sem feedback, sem cres  
obviamente, sem mudança alguma.

Admito que tenho pavio curto e que minhas emoções costumam estar  
boa em demonstrar raiva, porém não tão boa em demonstrar vulnerab  
armar antes de uma experiência vulnerável. Por sorte, este trabalho m  
encho de superioridade, é sinal de que estou com medo. É um modo  
quando tenho medo de estar errada, de deixar alguém irritado ou de levar a

Ocupar o mesmo lado da mesa

Em minha formação em serviço social, foi dada muita ênfase ao modo como  
pessoas, incluindo até mesmo onde e como devemos nos sentar. Por exemplo  
com um cliente do outro lado da mesa; dou a volta e me sento em  
pessoa para que não haja nada entre nós. Eu me lembro da primeira  
professora de serviço social a respeito de uma nota. Ela se levantou de onde  
mesa, e pediu que eu me dirigisse a uma pequena mesa redonda que  
puxou uma cadeira e se acomodou bem ao meu lado.

Ao me armar previamente para aquela conversa, eu a tinha imaginado grande mesa de ferro, e eu toda cheia de valentia mostrando a ela o explicação para minha nota baixa. Depois que ela se sentou ao meu lado, colada na mesa. Então a professora disse:

–

Estou feliz que você tenha vindo conversar comigo sobre o seu texto. Você fez sua conclusão.

E me deu um tapinha nas costas. Foi só aí que constatei que estávamos do mesmo lado.

Totalmente desconcertada, falei quase sem pensar:

– Obrigada. Eu realmente me empenhei muito.

–

Tenho certeza disso. Tirei alguns pontos pela formatação. Eu gostaria que corrigisse o que foi marcado. Você deveria submeter o seu trabalho à revisão para que os erros de formatação a prejudiquem.

Eu ainda estava confusa. Ela considera o meu trabalho publicável? Gostaria que a professora prosseguisse:

–

Precisa de ajuda com as normas de formatação? É complicado. Levei anos para aprender a fazer as –

disse ela. (Um grande exemplo de normalização.)

Eu lhe assegurei que corrigiria a formatação e perguntei se ela poderia revisar meu trabalho.

A professora concordou prontamente e me deu algumas dicas. Agradei pelo tempo e pela atenção que me dedicou e fui embora, agradecida com a professora que se importava comigo dessa maneira.

Hoje, “sentar no mesmo lado da mesa” é a minha metáfora para feedback. Eu tenho meu Checklist de Feedback de Qualidade:

### **Sei que estou pronta para dar feedback quando:**

Estou disposta a me sentar ao seu lado em vez de no outro lado da mesa;  
Desejo colocar o problema na nossa frente em vez de entre nós (ou esfregá-lo na sua cara);

Estou pronta para ouvir, fazer perguntas e aceitar que possa não estar entendendo a questão completamente;

Quero reconhecer o que você faz bem em vez de ressaltar os seus erros;  
Reconheço seus pontos fortes e como você pode usá-  
los para vencer seus desafios;

Posso chamá-lo à responsabilidade sem envergonhá-lo ou culpá-lo;  
Estou disposta a assumir a minha parte;

Posso lhe agradecer sinceramente por seu empenho em vez de criticá-  
lo por suas falhas;

Consigo explicar como solucionar esses problemas e como vai levá-  
lo a crescer e a aproveitar novas oportunidades; e

Consigo vivenciar a vulnerabilidade e a abertura que espero ver em você.

Como a educação poderia ser diferente se alunos, professores e pais se sentassem à mesa? Como o compromisso aumentaria se os líderes se sentassem juntos e dissessem: “Obrigado por sua contribuição. Vejam como estão fazendo a diferença, colaborando para o seu crescimento, e acho que podemos cuidar disso juntos para seguirmos adiante? Que papel acreditam que estou desempenhando neste processo e como posso fazer de diferente para ajudá-los?”

Voltemos ao exemplo de Susan, a diretora que estava se armando de líder. Mas, com as reclamações dos pais se amontoando em sua mesa, importante para Susan, e ela sabia que a situação precisava ser resolvida sob pressão, pode ser muito difícil manter a mente equilibrada para oferecer um

Portanto, como criar um espaço seguro para a vulnerabilidade e o crescimento? Sentimentos abertos para isso? Feedbacks armados não proporcionam mudan-

significativa –

ninguém é capaz de receber feedback ou assumir responsabilidade por algo quando está sendo duramente criticado. Nosso instinto de defesa toma conta

A melhor escolha de Susan é vivenciar a abertura que ela espera ver de suas colegas. Quando entrevistei participantes que valorizavam retornos de qualidade, eles falaram sobre a importância de solicitar feedback de seus pares, pedir conselhos do outro numa situação difícil. Se não estivermos dispostos a solicitar feedback, nunca seremos bons em oferecê-

lo. Se Susan puder superar os próprios sentimentos de modo a estar presente e aberta diante de sua funcionária, ela terá muito mais chance de conseguir o que deseja.

Alguém pode questionar: “O problema da funcionária de Susan é pequeno e

Por que ela precisa perder tempo pedindo conselhos a um colega para um pro

uma boa pergunta que leva a uma importante resposta: o tamanho, a gravidade de um problema nem sempre determinam nossa reação emocional a ele. Se a no mesmo lado da mesa com a professora, mesmo em se tratando de um pro uma transgressão clara, nenhuma mudança signi cativa será alcançada. O qu com seus pares é que ela foi realmente perturbada por essa professora armando porque um comportamento antipro ssional está se tornando u grupo de docentes. Dar e solicitar feedback tem a ver com aprendizado e cre somos e como reagimos às pessoas à nossa volta é a base desse processo.

Mais uma vez, não há dúvida de que oferecer um feedback de qualidade pod mais difíceis para se trabalhar. É bom lembrar, no entanto, que vitória qualidade nem evitar dar retornos difíceis. Vitória é se desarmar, se mostrar

A coragem para estar vulnerável

Há algum tempo, dei uma palestra no Centro Wolff de Empreendedorismo Houston. O programa, que reúne cerca de 40 alunos de graduação com mentores, oferece um abrangente treinamento na área de negócios e é conside empreendedorismo em nível de graduação acadêmica dos Estados Unidos. F aos estudantes sobre vulnerabilidade e o poder da história pessoal.

Durante o período de perguntas e respostas após a palestra, um dos alunos co que tenho certeza de que é frequente na cabeça das pessoas que me ouvem fa

Ele disse: “Percebo quanto a vulnerabilidade é importante, mas estou no ram bem como deveria agir. Ser vulnerável signi ca que, se um cliente me algum produto e eu não souber a resposta, devo dizer o que realmen novo aqui e ainda não sei exatamente o que estou fazendo?”

Os estudantes, que estavam ouvindo com atenção, se voltaram para mim ime se dissessem: “É, isso parece patético. Deveríamos mesmo responder dessa m

A minha resposta foi “não”. E “sim”. Nesse cenário, vulnerabilidade é você não sabe alguma coisa; é tar o cliente nos olhos e dizer: “No momento, vou descobrir. Faço questão de lhe dar a informação correta.” Expliqu abraçar a vulnerabilidade de não saber algo leva a pessoa muitas vezes a dar da pergunta ou – no pior dos casos –

mentir para o cliente. É o golpe fatal para qualquer vínculo, e se tem algo que aprendi ao palestrar para vendedores é que venda tem relacionamentos.

Portanto, apesar de eu não aconselhar ninguém a usar aquelas mesma com um cliente, acredito que haja alguma virtude em compartilhar com algu bem o que está fazendo –

seja com um mentor que pode lhe oferecer apoio e orientação ou com um colega que possa ajudá-lo a aprender e a normalizar a experiência. Imagine o estresse e a ansiedade de não saber o que se está fazendo, mas tentar convencer um cliente de que precisa de ajuda e de não ter ninguém com quem conversar sobre o seu problema com os funcionários. É muito difícil continuar motivado nessas circunstâncias. Com todos os esforços, a não se importar mais, e acaba jogando a toalha. Depois de um tempo, os mentores do grupo se aproximou de mim e disse: “Trabalhei com você por muito tempo e posso lhe garantir que não há nada mais importante do que ter a coragem de se expor.”

e ‘Errei’. Ser honesto e transparente é a chave do sucesso em todas as áreas da vida.

Tive a oportunidade de entrevistar Gay Gaddis, proprietária e fundadora da T3 (uma empresa de marketing que se especializou em marketing para diversas mídias. Em 1989, com os 16 mil dólares de seu plano de negócios, ela sonhou de abrir uma agência de publicidade. Após acumular várias conquistas, a T3 está entre as maiores agências do setor presididas por uma mulher. Em Nova York e São Francisco, a T3 tem clientes como Microsoft, UPS, Johnson & Johnson, Allstate e Coca-

Cola. Seu dinâmico tino para negócios aliado à sua cultura empresarial levou-a a obter reconhecimento nacional. Ela esteve na lista das 25 Maiores Mulheres da revista Fast Company e na lista dos 10 Maiores Empresários do Ano da revista

Comecei a entrevista contando a ela que um jornalista de negócios me dissera que muitos executivos de empresas que estão protegidos por camadas de sistemas de segurança podem se dar ao luxo de serem vulneráveis. Quando perguntei a Gay o que achava disso, ela sorriu e disse: “Quando a gente se fecha para a vulnerabilidade, se fecha para o sucesso.”

Ela explicou um pouco mais sua visão desta forma: “Por definição, o empreendedor é vulnerável. Tem a ver com a capacidade de administrar e lidar com a incerteza, sempre mudando, o orçamento muda, o quadro de funcionários muda, a tecnologia muda, ser ágil e criativo. É preciso criar uma visão e viver de acordo com ela, apesar da vulnerabilidade.”

Por saber que Gay passa muito tempo lecionando e orientando outros empresários, meu conselho ela daria aos novos empreendedores em relação a abraçar a incerteza. Para ter sucesso, um empresário deve se cercar de fortes redes de apoio e estar disposto a aprender a calar o ruído em volta para que possa ter clareza sobre como fazer o trabalho pesado. Sem dúvida, isso tem a ver com vulnerabilidade.

Outro grande exemplo do poder da vulnerabilidade é o método de liderança de Steve Jobs. Ele aprendeu a calar o ruído em volta para que possa ter clareza sobre como fazer o trabalho pesado. Sem dúvida, isso tem a ver com vulnerabilidade.

Outro grande exemplo do poder da vulnerabilidade é o método de liderança de Lululemon. Day, a CEO da marca de moda atlética Lululemon. Em uma entrevista à

Money, Christine contou que havia sido uma executiva muito astuta e diplomada em certezas”. A transformação veio quando descobriu que não se



que levaria os funcionários a se envolverem e vestirem a camisa da empresa.

los comprar a ideia à sua própria maneira e que a função dela era abrir espaço para os outros. Christine caracterizou essa mudança da seguinte maneira: deixar sempre a melhor ideia ou solução para os problemas e se tornar a melhor

A transformação que ela descreveu é a passagem do controle para o empoderamento e a vulnerabilidade –

correndo riscos e cultivando confiança. E ainda que a vulnerabilidade muitas vezes, nos faz sentir impotentes, a mudança de atitude de Christine aumentou o número de lojas de 71 para 174, enquanto o faturamento passou de 1 milhão de dólares para 1 bilhão, e as ações da Lululemon subiram 300% desde sua primeira IPO em 2007.

Em outra entrevista, Christine falou sobre o conceito de vulnerabilidade, criatividade, da inovação e da confiança. Um de seus princípios de liderança é “lidar com a incerteza”. Como ela mesma explica: “Assumir responsabilidades, correr riscos e ser empreendedor são qualidades que procuramos em nossos funcionários. Eles devem trazer sua própria magia. Os atletas são muito valorizados em nossa cultura porque são acostumados tanto a ganhar quanto a perder. Sabem como lidar com a derrota e como revertê-la.”

Ela enfatizou também a importância de permitir que as pessoas cometam erros. Seu lema de ouro é: se você estragou, você conserta.”

Nos negócios, nas escolas, nas comunidades religiosas – em qualquer sistema –, podemos aprender bastante sobre como as pessoas estão comprometidas com a vulnerabilidade quando ouvimos com frequência e com que abertura nós as ouvimos dizer:

“Eu não sei.”

“Preciso de ajuda.”

“Eu discordo – podemos conversar sobre isso?”

“Não deu certo, mas aprendi muito.”

“Sim, eu fiz isso.”

“É disso que preciso.”

“É assim que eu me sinto.”

“Eu gostaria de um feedback.”

“Posso saber o que você acha?”

“O que posso fazer melhor da próxima vez?”

“Você me ensina a fazer isso?”

“Tive participação nessa questão.”

“Aceito responsabilidade por isso.”

“Estou à sua disposição.”

“Quero ajudar.”

“Vamos em frente.”

“Peço desculpas.”

“Isso significa muito para mim.”

“Obrigado.”

Para os líderes, a vulnerabilidade geralmente é percebida e sentida como algo novo. No livro *Tribes: We Need You to Lead Us* (Tribos: precisamos de vocês para liderar), Seth Godin escreve:

É difícil encontrar liderança porque poucas pessoas estão dispostas a ser exigido para ser um líder. Essa escassez torna a liderança valiosa. (...) destacar perante estranhos. É desconfortável propor uma ideia que pode ser

desconfortável desafiando o status quo. É desconfortável resistir ao desejo de

Quando identificamos o desconforto, achamos o lugar onde um líder é necessário. Se não está desconfortável em sua posição de liderança, é quase certo que não está operando no potencial máximo como líder.

Quando consultei os registros da pesquisa e li as anotações das entrevistas que fiz, fiquei imaginando o que os alunos diriam para os professores e o que os professores e diretores se tivessem a oportunidade de solicitar a liderança de quem precisavam. Como as pessoas saibam sobre nós e o que precisamos delas?

Quando comecei a redigir as respostas para essas perguntas, notei que estava escrevendo um decreto, um manifesto.

## **Manifesto pela liderança com ousadia**

Para executivos e professores. Para diretores de escola e gerentes. Para líderes comunitários e tomadores de decisão:

Nós queremos nos mostrar, queremos aprender e queremos inspirar pessoas.  
Fomos criados para os relacionamentos, para a curiosidade e para o envolvimento.  
Procuramos o sentido das coisas e temos um profundo desejo de criar e contribuir.  
Desejamos correr riscos, acolher nossa vulnerabilidade e ser corajosos.  
Quando aprender e trabalhar se tornarem desumanizados –  
quando vocês não nos  
enxergarem mais e não estimularem nossa ousadia, ou quando só virem  
produzimos ou a maneira como cumprimos as tarefas –, nós nos afastaremos  
o mundo mais precisa de nós: nossos talentos, nossas ideias e nossa paixão.

O que pedimos é que se envolvam conosco, revelem-se ao nosso lado e aprendam algo que venha de nós.

Dar feedback é uma atitude de respeito; quando não há conversa sincera sobre forças e nossas oportunidades de crescimento, nós questionamos a nossa contribuição e seu comprometimento.

Acima de tudo isso, pedimos que vocês se mostrem, que se deixem ser vistos e sejam corajosos. Ousem conosco.

7

CRIANDO FILHOS PLENOS:

OUSANDO SER O ADULTO QUE VOCÊ

QUER QUE SEUS FILHOS SEJAM

Quem somos e a maneira como nos relacionamos com o mundo são

indicadores muito mais seguros de como nossos filhos serão do que tudo o que sabemos sobre criar filhos. Em se tratando de ensinar as crianças como viver com ousadia na sociedade da escassez, a questão não é tanto “Você está educando seus filhos da maneira certa?”, mas, sim, “Você é o adulto que deseja que seus filhos se tornem um dia?”.

Criar filhos na cultura da escassez

A maioria de nós gostaria de ter um manual colorido e ilustrado que respondesse a todas as nossas perguntas, oferecendo garantias de acerto e vulnerabilidade. Seria ótimo saber se, ao seguirmos certas regras ou adotarmos algum especialista em educação, nossos filhos irão dormir a noite toda, fazer amigos, ter sucesso profissional e estar em segurança. A incerteza sobre

despertar em nós sentimentos que vão da frustração ao terror.

A necessidade de precisão em um terreno incerto como esse deixa claro como a criação de lhos são, ao mesmo tempo, sedutoras e perigosas. Digo “perigosas” porque geralmente produzem arbitrariedade, intolerância e julgamento. Essa é a razão pela qual somos tão críticos uns com os outros –

nós nos apegamos a um método ou abordagem e rapidamente o nosso jeito se torna o certo. Quando nos agarramos obsessivamente à educação e vemos alguém praticando outras formas, geralmente percebemos uma afronta ao modo como educamos nossos filhos.

Criar lhos é um campo minado de vergonha e julgamento precisamente por causa da dificuldade em lidar com a incerteza e a dúvida nessa área da vida.

Enterrada em algum lugar profundo de nossas esperanças e nossos receios, a maternidade e da paternidade está a verdade assustadora de que não há garantias para os lhos nem garantias. Dos debates sobre “criação com apego” (attachment parenting) as crianças são mais bem-

educadas na Europa, até o desprezo das “mães tigres” e dos “pais helicópteros”, as discussões exacerbadas sobre educação nos abstraem de uma verdade importante e dura: Quem somos e a maneira como nos relacionamos com os filhos é muito mais seguros de como nossos filhos serão do que tudo o que sabemos sobre eles.

Não sou uma especialista em criação de lhos. Na verdade, acho que não existe. Sou uma mãe envolvida mas imperfeita e uma pesquisadora apaixonada. Introdução, sou uma construtora de mapas e uma viajante. Assim como para os meus filhos é, de longe, minha aventura mais intrépida e ousada.

Desde o início da minha pesquisa sobre vergonha, sempre coletei dados sobre vergonha e prestei atenção em como os participantes da pesquisa falavam de suas experiências como pais. O motivo é simples: nossas histórias de autovalorização – quando nos julgamos bons o bastante –

começam com nossas famílias de origem. A narrativa certamente não termina com o que aprendemos sobre nós mesmos e a forma como aprendemos a lidar com a vergonha durante a infância determinam um percurso que exigirá que gastemos uma parte de nossa vida lutando para recuperar o amor-próprio ou então nos dará esperança, coragem e força para a nossa jornada.

Não há dúvida de que nosso comportamento, nossos pensamentos e nossas emoções são tanto dentro de nós quanto são influenciados pelo ambiente. Mas quando falamos de amor, aceitação e valorização, somos estruturalmente moldados por nossa família e pelo mundo que escutamos, pelo que nos contam e, talvez o mais importante, pela maneira como os pais se relacionam com o mundo.

Como pais, podemos ter menos controle do que pensamos sobre o temperamento e a personalidade dos filhos e menos controle do que desejamos sobre a cultura dos filhos. Temos oportunidades poderosas de educação em outras áreas: a maneira como ensinamos, entender, potencializar e aproveitar sua estrutura emocional e como lidar com as insistentes mensagens da sociedade que dizem que eles nunca serão bons o suficiente. Podemos ensinar as crianças a viver com ousadia na sociedade da escassez, a lidar com a pobreza educando seus filhos da maneira certa?”, mas, sim, “Você é o adulto que os filhos precisam tornem um dia?”.

Como escreveu Joseph Chilton Pearce: “O que somos ensina mais a um filho do que tudo o que dizemos, portanto precisamos ser o que queremos que nossos filhos se tornem. A vulnerabilidade da criação de filhos seja muitas vezes assustadora, não é apenas a vulnerabilidade dela nem colocá-la de lado, pois ela é o solo mais rico e mais fértil para ensinar e criar. O amor e a vulnerabilidade são significados e amor.

A vulnerabilidade está no centro da história familiar. Ela determina nossos sentimentos de alegria, medo, tristeza, vergonha, decepção, amor, aceitação, gratidão e criatividade.

Segurando os filhos nos braços, caminhando ao lado deles, seguindo-os por toda parte ou gritando através de portas trancadas, a vulnerabilidade é o que molda quem nós somos e quem eles serão.

Ao rejeitar a vulnerabilidade, transformamos a criação de filhos em uma competição de quem sabe mais, com saber, testar, executar e mensurar, em vez de ser. Se colocarmos de lado a competição, “é melhor?” e descartarmos os parâmetros escolares, como notas, desempenhos e conquistas, iremos concordar que o que queremos para nossos filhos é o mesmo: que sejam capazes de viver e amar intensamente.

Se desejamos formar pessoas plenas, então, acima de tudo, devemos lutar para que nossos filhos se relacionem com o mundo como pessoas que se valorizam;

acolham suas vulnerabilidades e imperfeições;

tenham profundo amor e compaixão por si mesmos e pelos outros; valorizem o trabalho, a perseverança e o respeito;

carreguem um sentimento de autenticidade e aceitação dentro de si, e não tentem procurar isso do lado de fora;

tenham a coragem de ser imperfeitos, vulneráveis e criativos;

não tenham medo de passar vergonha ou sofrer rejeição se forem diferentes e se estiverem em dificuldades;

saibam viver nesse mundo de mudanças rápidas com coragem e flexibilidade

Para os pais, isso significa sermos convocados a:

reconhecer que não podemos dar aos filhos o que não temos e que, por isso, devemos deixá-

los participar de nossa jornada para crescer, mudar e aprender;

identificar nossas armaduras e ensinar nossos filhos a não vestí-las, serem

peças vulneráveis, se mostrarem e se deixarem ser vistos e conhecidos;

respeitar nossos filhos ao continuar nossa caminhada em direção à vida plena;

educar na perspectiva da abundância em vez de na perspectiva da escassez;

diminuir a lacuna de valores e praticar as virtudes que queremos ensinar;

viver com ousadia, procurando avançar um pouco mais a cada dia.

Em outras palavras, se quisermos que nossos filhos amem e se aceitem como são,

amar e nos aceitar como nós somos. Não podemos nos entregar ao medo, à vergonha,

ao julgamento em nossa própria vida se quisermos criar filhos corajosos. Como

as virtudes que dão sentido e significado à vida –

só podem ser aprendidos se forem experimentados. E a

primeira oportunidade para isso está dentro da família.

Neste capítulo, quero compartilhar o que aprendi sobre autovalorização,

vergonha e vulnerabilidade especialmente com minha pesquisa sobre a

trabalho modificou profundamente a maneira como Steve e eu pensamos e nos

educamos no lar. O que aprendemos com a pesquisa mudou nossas prioridades

no nosso comportamento no dia a dia. Por Steve ser pediatra, passamos muito

sobre pesquisas e os vários modelos de criação de filhos. Minha meta aqui é

perspectiva sobre esse grande ato de ousadia que é criar filhos plenos.

Compreendendo e combatendo a vergonha

Não acredite no mito de que, uma vez que se tem filhos, a vida dos pais

crianças. Para muitos pais e mães, a época mais interessante e produtiva da vida

chegada das crianças. Para a maioria de nós, as grandes dificuldades e os desafios

meio-

idade. Ser capaz de criar filhos plenos não significa ter compreendido tudo e a

dicas à risca. Em vez disso, é aprender e explorar juntos o caminho. E acreditar

meus filhos estão adiantados na caminhada –

esperando por mim ou voltando atrás para me puxar para a frente.

Como mencionei na Introdução, se os homens e as mulheres que entram

divididos em dois grupos –

os que têm um sentido profundo de amor e aceitação e os que se esforçam

para obter isso –, somente uma variável os separa: aqueles que se sentem amados

sentem aceitos simplesmente acreditam que são dignos de amor e aceitação. A plenitude é como uma estrela guia: nós nunca realmente a alcançamos, mas vamos indo na direção certa. Para criar filhos que acreditam no próprio valor, devemos ser o modelo para essa viagem e essa luta.

O mais importante que devemos saber sobre autovalorização é que ela tem requisitos.

Muita gente, por outro lado, carrega uma longa lista de pré-requisitos de autovalorização – atributos que herdamos, aprendemos e assimilamos inconscientemente ao longo da vida. Esses pré-requisitos se encontram nas categorias de conquistas, aquisições e aceitações. O problema do “se/ quando” (“Eu terei dignidade quando...” ou “Eu terei valor se...”). Isso pode não estar escrito e podemos não estar conscientes dos pré-requisitos, mas todos nós temos uma lista que diz “Eu serei valorizado...”:

quando perder alguns quilos.

se for aceito neste curso.

se minha esposa não estiver me traindo.

se não nos divorciarmos.

se eu for promovido.

quando ficar grávida.

quando ele me convidar para sair.

quando nós comprarmos uma casa neste bairro.

se ninguém descobrir.

A vergonha adora pré-requisitos. Nossa lista de valorização com limites “se/ quando” se alinha perfeitamente com o modo de pensar dos gremlins e com o que eles querem que esqueça de que sua mãe acha que você deveria perder os quilos que ganhou e que se de que seu novo patrão respeita apenas os profissionais com MBA... Tornaram-se sócios da empresa no ano passado, menos você, sabia?”

Como pais, ajudamos nossos filhos a enfrentar a vergonha e desenvolvemos atentos aos pré-requisitos que, consciente ou inconscientemente, estamos transmitindo a eles. Estamos lhes mandando mensagens – claras ou veladas – sobre o que os tornam mais ou menos aceitos? Ou estamos focando em comportamentos que precisam ser mudados e deixamos o fundamental não está em jogo?

Costumo dizer aos pais que algumas das mensagens veladas mais destrutivas aos nossos filhos derivam das normas femininas e masculinas que vimos. Estamos, aberta ou camufladamente, dizendo às nossas filhas que magreza, são pré-requisitos para a dignidade? Ou estamos ensinando a elas que enxergar pessoas carinhosas e amáveis? Será que estamos enviando para nossos filhos que sejam emocionalmente invulneráveis, que coloquem o dinheiro e o status acima de tudo? Ou estamos ensinando a eles que devem tratar mulheres e crianças como incapazes e inteligentes, e não como objetos?

O perfeccionismo é outra fonte de pré-requisitos. Em mais de 12 anos estudando a autovalorização, estou convencida de que o perfeccionismo é, na verdade, uma armadilha para sermos, vivermos e parecermos absolutamente perfeitos, também tentamos ensinar nossos filhos e os faremos vestir as camisas de força da perfeição. Só como um exemplo, o perfeccionismo não os ensina a se esforçar para alcançar a excelência nem a se contentar com o melhor. Ao invés disso, os leva a valorizar o que as outras pessoas acham sobre o que eles fazem. Isso os estimula a atuar, agradar e provar. Infelizmente, tenho muitos exemplos de

Quando Ellen teve seu primeiro atraso na escola, ela caiu no choro. Ela queria quebrar as regras e decepcionar a professora e a diretora que desmoronou. Foi uma sensação horrível de ser nada de mais e que todo mundo se atrasa de vez em quando, até

Naquela noite comemoramos termos sobrevivido ao nosso primeiro atraso com o “primeiro atraso” após o jantar. Ela concordou, finalmente, que aquilo não era algo tão ruim. As pessoas talvez não a condenassem por ela ser humana.

Quatro dias depois, numa manhã de domingo, estávamos atrasados para a escola. Ela estava encontrando a beira das lágrimas.

—  
Por que nunca conseguimos sair de casa na hora? Vamos chegar atrasados! —  
reclamei.

Ellen olhou séria para mim e perguntou:

—



Papai e Charlie estarão aqui em um minuto. Será que estamos perdendo algo importante assim?

– Não! – respondi, sem hesitar. –

Só detesto chegar na igreja atrasada e ter que me esgueirar entre os assentos ocupados. O culto começa às nove horas e não às nove e cinco.

Ellen pareceu confusa por um instante, então sorriu e disse:

–

Não é nada de mais. Todo mundo se atrasa de vez em quando, lembra? Eu vou compensar o atraso para você quando chegarmos em casa.

Às vezes, pré-

requisitos e perfeccionismo são transmitidos de maneiras muito sutis. Um dos melhores conselhos sobre criação de filhos que já recebi veio da escritora Toni Morrison no programa da Oprah, falando sobre seu livro O olho mais azul. A apresentadora tinha lido uma passagem bonita a respeito das mensagens que transmitimos quando entra no cômodo onde estamos e pediu que sua convidada falasse sobre isso.

Toni contou que é interessante observar o que acontece quando uma criança entra no cômodo.

Repare se o rosto dela se ilumina. Quando meus filhos eram pequenos e entravam no cômodo, eu conferia para ver se tinham fechado a braguilha da calça, se o cabelo estava preso, se as meias estavam esticadas. (...) Nós achamos que nosso amor e nossa atenção mostram porque estamos cuidando deles. Mas não é nada disso. Quando eles entram no cômodo, a crítica em nosso rosto e pensam: “O que está errado agora?” (...) Deixe que eles vejam o que está em seu coração. Hoje, quando meus filhos chegam, meu rosto fica alegre por vê-los. É simples assim.

Penso sobre esse conselho todos os dias –

ele se tornou uma prática de vida. Quando Ellen aparece na escada pronta para o colégio, não quero que meu primeiro comentário seja

“Esses sapatos não combinam com seu vestido”. Faço questão de que meu rosto seja feliz em vê-

la, em poder estar com ela. Quando Charlie entra pela porta dos fundos e está depois de cuidar do jardim, vou recebê-

lo com um sorriso antes de dizer “Não toque em nada até lavar as mãos”. Achamos muitas vezes que ganhamos pontos na educação quando somos críticos, exigentes e impacientes. Esses primeiros olhares podem ser pré-requisitos ou construtores de autovalorização – a escolha é sua.

Além de manter vigilância contra os pré-

requisitos e o perfeccionismo, podemos ajudar nossos filhos a desenvolverem seu senso de dignidade e autovalorização de outra maneira.

ao que aprendemos sobre as diferenças entre vergonha e culpa.

Minha pesquisa aponta que o indicador principal de quanto nossas crianças para a vergonha ou a culpa está na criação que lhes oferecemos. Em nossa influência sobre o que nossos filhos pensam de si mesmos e de suas dificuldades, a vergonha está relacionada a vícios, depressão, agressão, violência, distúrbios de ansiedade, enquanto a culpa está inversamente relacionada às consequências disso, nós vamos ensinar as crianças a se habituarem mais a uma conversa interna de culpa do que de vergonha.

Isso significa que devemos separar nossos filhos de seus comportamentos. Há uma diferença entre você ser mau e você fazer alguma coisa má. E não se trata apenas de semântica, mas de uma parte de nós que acredita que podemos fazer melhor e nos tornar pessoas melhores. Quando humilhamos e rotulamos nossos filhos, tiramos deles a oportunidade de crescer e mudar seus comportamentos. Se uma criança conta uma mentira, ela pode mudar esse comportamento. Se uma criança é mentirosa, onde está o potencial para mudança nisso?

Cultivar mais conversa interna de culpa e menos conversa interna de vergonha é uma maneira de disciplinar os filhos e como falamos com eles. Também é importante ensinar esses conceitos a eles. As crianças são muito receptivas a conversar sobre sentimentos e estão dispostas a fazê-lo.

Quando elas estiverem com 4 ou 5 anos já poderemos lhes explicar a diferença entre culpa e vergonha, e dizer que os amamos mesmo quando fazem escolhas ruins.

Quando Ellen estava no jardim de infância, a professora dela me telefonou e me contou:

“Agora entendi totalmente o que você faz.”

Ao lhe perguntar a razão, ela me contou que naquela mesma semana ela estava toda suja de tinta na aula de arte, e disse: “Ellen, você é muito séria e reagiu: “Eu posso ter feito sujeira, mas eu não sou sujinha.”

Charlie também assimilou a diferença entre vergonha e culpa. Quando ele estava procurando comida na lata do lixo, eu o repreendi dizendo: “Menina, não faça isso.” Ele ficou muito triste e, de repente, gritando: “Daisy é uma boa menina que fez uma má escolha.” Quando ele estava com 4 anos, nós aprovamos suas escolhas.”

Quando tentei explicar a diferença, argumentando que Daisy é uma cadela, ele respondeu: “Daisy é uma boa cadela que fez uma má escolha.”

A vergonha é dolorosa para as crianças porque ela está intimamente ligada ao medo de não serem amadas. Para as mais novas e, portanto, mais dependentes, não ter a vergonha é uma ameaça à sobrevivência. É um trauma. Estou convencida de que a razão pela qual a vergonha regride aos sentimentos infantis quando passa alguma vergonha é porque as experiências de vergonha como traumas e, quando elas são reativadas, elas são muito dolorosas. Não temos uma pesquisa neurobiológica para confirmar isso, mas

entrevistas que revelam o mesmo padrão:

Não sei o que aconteceu. Meu chefe me chamou de idiota na frente de todos. De repente, me vi na sala de aula da professora do quarto ano chorando. Foi impossível encontrar uma boa resposta.

Meu lho errou o segundo arremesso de lance livre e eu enlouqueci. Eu sempre iria fazer com meu lho o que meu pai fez comigo, mas lá estava eu gritando com o time. Não sei como isso aconteceu.

No Capítulo 3, aprendemos que o cérebro processa a rejeição social da mesma maneira que processa a dor física. Suspeito que teremos, algum dia, provas da minha hipótese sobre as crianças armazenarem vergonha como trauma, mas, por enquanto, a permanecer sem hesitação que **as experiências de vergonha na infância mudam quem somos e a maneira como nos enxergamos.**

Podemos nos esforçar para não usar a vergonha como instrumento de controle. Os lhos ainda assim vão se deparar com ela no mundo exterior. A boa notícia é que, ao entenderem a diferença entre vergonha e culpa e descobrirem que estão seguros ao conversar sobre essas experiências, eles ficarão muito mais propensos a dividir por que possam estar passando com professores, treinadores, babás, avós, etc., e tenham influência em suas vidas. Isso é de importância crucial porque nos ajuda a visualizar a vergonha como se fosse uma fotografia.

Costumo usar um álbum de fotografias como metáfora para falar do impacto da vergonha sobre as crianças. Como pais, uma vez que aprendermos sobre a vergonha, também nós envergonhamos nossos lhos. Isso acontece. Até mesmo com pesquisas sobre a gravidade das consequências da vergonha, também começaremos a nos preocupar com a vergonha que acontecem fora do ambiente doméstico possam moldar a vida dos lhos, apesar de nossos esforços em família. E esses episódios acontecerão – insultos, humilhações e provocações são fatos corriqueiros na sociedade cruel em que vivemos. A vergonha tem um impacto muito maior sobre o poder que essas experiências têm ou devem ter sobre as crianças.

Muitos de nós se lembram de episódios de vergonha da infância que

Porém, é mais provável que nos recordemos deles porque não processamos adequadamente a vergonha. Pais e mães que estivessem abertos para conversar sobre a vergonha e compreendessem o enfrentamento. Eu não culpo mais meus pais por isso assim como não vou deixar viajar no banco da frente do carro. Eles não tinham acesso às informações

Sabendo o que sei agora, penso sobre vergonha e valorização nos seguintes termos: “Se abrimos um álbum de fotografias e muitas das

fotos ampliadas de acontecimentos vergonhosos, fecharemos o álbum e

“A vergonha de niu esses momentos.” Se, por outro lado, abriremos o álbum e algumas poucas fotos pequenas de episódios de vergonha, cercadas por esperança, luta, enfrentamento, coragem, fracasso, sucesso e vulnerabilidade, a vergonha se tornará apenas parte de uma história maior. Não serão eles que

Mais uma vez, não podemos imunizar nossos filhos contra a vergonha. A tarefa é ensinar e aperfeiçoar a resiliência, e isso começa com conversas sobre como ela aparece em nossas vidas. Os adultos que entrevistei e que foram utilizados para escrever este livro utilizavam a vergonha como instrumento básico de educação tinham dificuldade de acreditar em seu valor do que os participantes que passaram por experiências constrangedoras ocasionalmente e que puderam conversar sobre isso com seus pais.

Se seus filhos já estão criados e você está se perguntando se é tarde demais para combater a vergonha e a trocar o álbum, a resposta é “não” – não é tarde demais. A vantagem de assumirmos nossas histórias, mesmo as mais espinhosas, é podermos escrever

Eis o trecho de uma carta que recebi há muitos anos de uma desconhecida: Seu trabalho mudou a minha vida de um modo muito estranho. Depois que me deu uma palestra sua, ela me escreveu uma longa carta, em que dizia: “Eu não faço diferença entre vergonha e culpa. Acho que a vergonha é a melhor coisa que pode acontecer. A verdade, eu queria usar a culpa. Nunca achei que você não fosse boa mãe. Eu gostava das suas escolhas. Mas acabei envergonhando você. Não posso controlar o orgulho de ser sua mãe. Não preciso que saiba que você é a melhor coisa que já aconteceu na minha vida. Não posso controlar o orgulho de ser sua mãe.” Eu não conseguia acreditar no que estava lendo. Minha mãe tinha 55 anos e eu, 55. Essa conexão me trouxe cura. E mudou tudo, inclusive a maneira como eu me relaciono com meus próprios filhos.

anos e eu, 55. Essa conexão me trouxe cura. E mudou tudo, inclusive a maneira como eu me relaciono com meus próprios filhos.

Além de ajudar nossos filhos a entenderem a vergonha e usarem a conversa interna vez da conversa externa da vergonha, devemos ser bem cuidadosos em não confundir vergonha com culpa. Mesmo que não deixemos nossos filhos constrangidos, a vergonha pode marcar nossas vidas de maneiras que podem ter um forte impacto sobre nossa autoimagem. É impossível exigir que as crianças enfrentem a vergonha melhor do que nós. É importante amar o próprio corpo, mas o que realmente conta são as constatações sobre o relacionamento que eu tenho com o meu corpo. Posso aliviar as inquietações ao beisebol dizendo que ele não precisa saber de tudo para começar a jogar, mas eu não consigo a mim e Steve tentando coisas novas, cometendo erros e falhando sem sermão.

Por último, normalizar é uma das ferramentas mais poderosas de como podemos oferecer aos filhos. Como expliquei no capítulo anterior, normalizar é ajudar os filhos a saber que eles não estão sozinhos e que nós já vivenciamos muitas das

por que estão passando. Isso vale para ocasiões sociais, mudanças no corpo, sentimentos de rejeição e a vontade de ser corajoso apesar do medo. Algo saímos e olhamos para nossos filhos e dizemos “Eu também!” ou quando contamos um fato comum em comum com o desafio que eles estão enfrentando.

Diminuir a lacuna de valores: apoiar

nossos filhos significa apoiar os pais

É importante fazer uma pausa para reconhecer a vergonha nos debates

Quando ouvimos conversas ou lemos livros e blogs sobre temas controversos como o trabalho feminino, a circuncisão, a vacinação, o lugar de dormir, a alimentação, o que se escuta é vergonha e o que se vê é mágoa. As pessoas – sobretudo as mães – exibem os mesmos comportamentos que de nós, anteriormente, como vergonhosos: bullying.

**Ninguém pode afirmar que cuida do bem-estar de crianças se estiver envergonhando outros pais pelas escolhas que estão fazendo.**

Esse tipo de atitude cria um grande abismo de valores. Sim, a maioria de nós tem opiniões fortes sobre cada um desses assuntos, mas se reagirmos com o bem-

estar mais amplo das crianças, nossa tarefa é realizar escolhas que estejam em sintonia com nossos valores e apoiar outros pais que estiverem fazendo o mesmo. Não cuidar do nosso próprio senso de dignidade. Quando nos sentimos bem com as escolhas que fazemos e quando nos envolvemos com o mundo a partir de um estado mental positivo, não de escassez, não sentimos necessidade de julgar nem de atacar.

Alguém poderia levantar a seguinte questão: “Então devemos ignorar os pais que cometem abuso de seus filhos?” Na verdade, alguém fazer escolhas diferentes das nossas não é necessariamente abuso. Se houver um abuso real acontecendo, chame a polícia! Se não houver, não devemos chamar de abuso. Como assistente social que passou um ano trabalhando com proteção à criança, tenho pouca tolerância para debates que usam com naturalidade a vergonha ou negligência para amedrontar ou depreciar pais que estão apenas fazendo escolhas erradas, diferentes ou ruins.

A questão de valores na educação tem a ver com comprometimento. Você está comprometido?

Está refletindo sobre suas escolhas? Está aberto para aprender e reconhecer o que não quer fazer perguntas?

Aprendi com meu trabalho que há um milhão de maneiras para se exercer uma paternidade comprometida ou maternidade neste mundo, e algumas delas são melhores do que outras. Penso sobre a criação de filhos. Por exemplo, Steve e eu somos muito

conteúdo que as crianças podem assistir na TV – sobretudo em se tratando de violência. Nós reetimos sobre isso, conversamos e tomamos as decisões que achamos temos amigos que deixam os filhos assistir a filmes e programas a que não permitimos que Charlie assistam. Mas eles também reetiram sobre isso, conversaram e tomaram decisões que podiam. Eles apenas chegaram a uma conclusão diferente da nossa.

Quando outros pais fazem escolhas diferentes das nossas, não se trata necessariamente de uma escolha errada.

Viver com ousadia significa encontrar nosso próprio caminho e respeitar o que é certo para outras pessoas.

Diminuir a lacuna de valores: aceitação

A autovalorização está intimamente ligada a amor e aceitação, e uma maneira de mostrar aos filhos que nosso amor por eles é incondicional é ter certeza de que eles são aceitos pela família do jeito que são. Sei que isso pode parecer banal, mas tem uma importância que, às vezes, pode ser uma questão angustiante para eles. No Capítulo 1, discutimos o desejo humano inato de fazer parte de algo maior do que nós. Uma das maiores descobertas da pesquisa foi descobrir que se encaixar e ser aceito não são a mesma coisa. Na verdade, se é um dos maiores obstáculos para a aceitação. Encaixar-se tem a ver com avaliar uma situação e tornar-se quem você precisa ser para ser aceito. A aceitação, ao contrário, não exige que você se torne quem ela exige que você seja quem realmente é.

Quando pedi a alguns alunos que estavam terminando o ensino fundamental em pequenos grupos e discutissem as diferenças entre se encaixar e ser aceito, eles impactaram:

Ser aceito é estar em um lugar onde se quer estar e os outros o querem. Se encaixar é estar em um lugar onde se quer estar, mas os outros não querem que você esteja ali para você.

Ser aceito é ser admirado pelo que você é. Se encaixar é ser admitido num grupo por ser como todos os outros.

Eu posso ser eu mesmo se sou aceito. Eu tenho que ser como o outro para ser aceito.

Eles foram sábios em suas definições. Em seguida, falaram abertamente sobre como se sentiram aceitos em casa. Na primeira vez que pedi a alunos do ensino fundamental de 6ª série, um deles escreveu: “Não se sentir aceito no colégio é realmente comparado ao que sentimos quando não somos aceitos em casa.” Quando perguntei que essa resposta significava, eles usaram os seguintes exemplos: Não atender às expectativas dos pais.

Não ser tão descolado ou popular quanto seus pais gostariam que você fosse.

Não ser tão inteligente quanto os pais.

Não ser bom nas mesmas coisas que seus pais são ou foram.

Deixar os pais envergonhados por não ter muitos amigos ou por não atleta.

Seus pais não gostarem de quem você é e do que você gosta de fazer.

Sentir que os pais não se importam com o que acontece em sua vida.

Se quisermos estimular a autovalorização em nossos filhos, precisamos fazer que são aceitos pela família e que esse sentimento é incondicional. O que faz que nós mesmos lutamos por essa sensação de aceitação –

para saber que somos parte de alguma coisa, não apesar das nossas vulnerabilidades, mas por causa delas. Não que não temos, o que significa que precisamos trabalhar para desenvolver aceitação junto com eles. Aqui vai um exemplo de como podemos crescer juntos são capazes de sentir empatia.

Um dia, assim que Ellen chegou do colégio, ela começou a chorar e

Imediatamente a segui e me ajoelhei diante dela perguntando o que h soluções, ela disse:

– Estou tão cansada de ser os outros! Não aguento mais isso!

Não entendi nada e pedi que me explicasse o que ela queria dizer com “os ou

–

Todo dia jogamos futebol no recreio. Dois garotos são os capitães e eles esc

primeiro capitão diz: “Eu quero Suzie, John, Peter, Robin e Jake.” O outro di Steve, Katie e Sue, e vamos dividir os outros.” Todo santo dia eu sou escolhida pelo nome.

Fiquei de coração partido. Ellen estava sentada à beira da cama com as mãos tão preocupada quando a segui para o quarto que nem tinha acendido suportar a vulnerabilidade de ver minha lha sentada no escuro chorando, en as luzes do quarto. O ato de procurar o interruptor para aliviar meu minha citação preferida sobre escuridão e compaixão, escrita pela mon Chödrön:

Compaixão não é uma relação entre o curador e o ferido. É uma relação entr quando conhecemos bem a nossa escuridão podemos nos mostrar prese

outro. A compaixão se torna real quando reconhecemos a humanidade que c

Ao acolher esse pensamento no coração, desisti de acender as luzes e Ellen na escuridão emocional em que ela estava. Coloquei o braço em seu om

– Eu sei como é ser “os outros”.

Ela assoou o nariz com as costas da mão e respondeu:

– Não, você não sabe. Você é muito popular.

Insisti que realmente sabia como era isso.

– Quando sou menosprezada –  
continuei –, sinto dor e raiva e co me achando pequena e solitária. Não faço questão de ser popular, mas quero que as pessoas como alguém que importa. Que me aceitem como eu sou.

Ellen ficou espantada:

– Então você sabe! É exatamente como estou me sentindo.

Nós nos abraçamos e ela me falou de suas experiências no recreio. E as dificuldades na época da escola, quando não se sentir aceito é sempre marca

Duas semanas depois, estávamos em casa e o carteiro chegou. Corri p expectativa. Eu iria falar em uma conferência em que havia várias celebridades ver o cartaz do evento. Eu me recostei na poltrona, desenrolei o cartaz e foto. Enquanto eu fazia isso, Ellen entrou na sala e disse:

– Que legal! É o cartaz que você estava esperando? Quero ver!

Quando ela se sentou no braço da poltrona, percebeu que meu semblante era de expectativa para a decepção e perguntou o que tinha acontecido.

Abri espaço na poltrona e ela se sentou ao meu lado. Estiquei bem o pôster e dei o dedo pelas fotos.

– Não estou vendo você. Onde está? – quis saber.

Foi quando apontei para uma linha do cartaz, embaixo das fotos das celebridades e dos outros.”

Ellen se inclinou sobre a almofada da poltrona, pôs sua cabeça em meu ombro

–



Ah, mamãe. Acho que dessa vez você foi um dos “outros”. Sinto muito.

Eu não reagi imediatamente. Naquele instante eu estava mal não só por minha, mas também por estar profundamente incomodada com esse fato. Ellen me fitou nos olhos e comentou:

–

Sei como está se sentindo, mamãe. Quando sou um dos “outros”, também me sinto solitária. Todo mundo quer ter importância e ser aceito.

Aquele acabou sendo um dos melhores momentos de minha vida. Podemos ter a sensação de aceitação no pátio do recreio ou no cartaz de uma conferência. Naquele momento, Ellen e eu sabíamos que éramos aceitas onde isso mais importa: em casa.

Ser uma mãe ou um pai perfeito não é a meta. Na verdade, os melhores presentes são os melhores instantes de ensinamento –

acontecem naqueles momentos imperfeitos em que permitimos que os filhos nos ajudem a diminuir a lacuna de valores.

Susan, uma mulher que entrevistei há alguns anos, tem uma boa história de resiliência à vergonha e diminuir a lacuna de valores. Ela estava ocupada no grupo de mães na saída da escola enquanto seus filhos estavam por perto. Ela levava para casa. As mães discutiam quem organizaria a festa de boas-vindas para os alunos novos.

Todas ali detestavam a ideia de ter que fazê-lo, mas a única que se voluntariou a dar a festa tinha uma “casa imunda”. Depois de falarem sobre essa mulher e sua casa, elas concordaram que deixariam ela organizar a festa pegaria mal para elas e para a Associação de Pais e Mestres.

Depois que se despediram, Susan pegou suas crianças (uma filha no jardim de infância e dois filhos nos primeiros anos do ensino fundamental) e seguiu para casa. Um dos filhos estava inesperadamente do banco de trás do carro:

– Você é uma ótima mãe.

– Obrigada – agradeceu Susan, sorrindo e sem entender nada.

Minutos após eles terem entrado em casa, o mesmo menino se aproximou de Ellen.

– Mãe, você está se sentindo mal? – perguntou ele.

Ela se agachou e lhe respondeu:

– Eu estou bem. Por quê? O que houve?

–

Você sempre nos diz que quando as pessoas falam mal de alguém só porque elas mesmas não estão bem. Você disse que quando estamos falando coisas ruins das outras pessoas.

Susan reconheceu imediatamente o gosto amargo da vergonha. Ela sabia o que tinha ouvido a conversa dela com as outras mães na escola.

Este é o momento: o momento da criação de filhos plenos. Se estivéssemos conseguindo suportar a vulnerabilidade ou precisaríamos descarregar a vergonha jogando a culpa nos filhos por terem passado dos limites? Poderíamos aproveitar para reconhecer a maneira maravilhosa como eles estão praticando a empatia? Devemos errar e consertar nossos erros? Se quisermos que nossos filhos assumam seus erros sobre suas experiências, teremos que agir da mesma forma.

Susan olhou para seu filhinho e disse:

–

Muito obrigada por se preocupar comigo e por perguntar como estou me sentindo, mas acho que cometi um erro. Preciso de um tempo para refletir sobre a vergonha. Sobre uma coisa: eu disse coisas terríveis.

Depois que Susan caiu em si, ela se sentou com o filho e os dois conversaram sobre como é fácil se deixar levar por um grupo em que todos estejam falando a mesma coisa. Susan foi sincera e admitiu que, às vezes, se preocupa com o que “as pessoas pensam”. Então ela se inclinou para ela e sussurrou: “Eu também, mamãe.” Eles prometeram conversar sobre suas experiências.

Comprometimento exige o investimento de tempo e energia. Isso significa se comprometer e tentar entender seus mundos, seus interesses e suas histórias. Pais e filhos estão envolvidos em ambos os lados do polêmico debate sobre a criação de filhos em culturas diferentes e defendem valores distintos. O que têm em comum é colocar seus valores e adotarem a seguinte postura: “Eu não sou perfeito e não estou sempre aberto, prestando atenção, amando e estando completamente presente.”

Não há dúvida de que envolvimento requer sacrifício, mas foi com isso que nos comprometemos quando decidimos ser pai ou mãe. Quase sempre temos tantas exigências com nossos filhos reservados à atenção aos filhos que chega a ser fácil pensar: “Não posso sacrificar meu dia para examinar a página do meu filho no Facebook ou me sentar com ela e ela me conta em detalhes o que aconteceu que foi a feira de ciências de sua turma.” Talvez

Mas Jimmy Grace, um sacerdote de nossa Igreja Episcopal, veio em nossa pregação sobre a natureza do sacrifício que mudou totalmente o que penso sobre

Ele explicou que, na sua forma original em latim, sacrifício significa tornar s

Acredito que quando estamos completamente comprometidos com a criação de uma forma imperfeita, vulnerável e confusa, nós estamos tornando algum

## A coragem para estar vulnerável

Antes de escrever esta parte do livro, espalhei as informações coletadas na p  
jantar e perguntei: o que os pais consideram a coisa mais vulnerável  
esforço para criarem lhos plenos? Pensei que levaria dias para descobri  
anotações de campo, a resposta estava clara: deixar os lhos travarem  
experimentarem a adversidade.

Em minhas viagens pelo país constatei que parece estar crescendo a preocup  
e professores de que as crianças e os adolescentes não estejam aprendendo a  
ou a frustração porque nós estamos sempre socorrendo-  
os e os protegendo. O interessante é que ouço  
essa inquietação principalmente dos pais que estão cronicamente intervindo,  
seus lhos. Não é que nossos lhos não consigam conviver com a vulne  
próprias situações de vida, mas somos nós que não suportamos a incer  
emocional, mesmo quando sabemos que é a coisa certa a fazer.

Eu costumava me opor a deixar meus lhos fazerem as coisas do jeito  
ensinamento de minha pesquisa que mudou drasticamente meu ponto  
socorro e a intervenção exagerada na vida dos lhos como algo inútil  
agora os vejo como algo  
perigoso. Não me entenda mal; ainda luto e ainda me meto quando r  
duas vezes antes de deixar a ansiedade ditar minhas atitudes. Isso por  
**parte da luta**. Se quisermos que nossos lhos desenvolvam altos níveis  
deixá-  
los travar suas próprias batalhas. Aliás, além de amor e aceitação, o que mai  
filhos desenvolvam é um profundo sentido de esperança.

Experiência com adversidade, determinação e coragem apareceram em  
importantes características da vida plena. Quando mergulhei na literatu  
que tivesse todos esses elementos, encontrei a pesquisa sobre esperanç  
Charles R. Snyder. Fiquei surpresa. Primeiro, eu pensava que esperança fosse  
difusa –

a sensação de uma possibilidade. Segundo, eu procurava alguma coisa  
apelidava de “Plano B” –

as pessoas poderiam se voltar para o Plano B quando o Plano A falhasse.

Como pode ser constatado, eu estava errada sobre esperança e certa sobre fra  
B. De acordo com Snyder, que dedicou sua carreira a pesquisar esse t  
emoção ou um sentimento; ela é uma maneira de pensar ou um processo cog

uma função de apoio, mas a esperança é realmente um processo de pensamento. Snyder chama de uma trilogia de metas, caminhos e ações. Em termos, ocorre quando:

temos a capacidade de estabelecer metas realistas (Sei aonde quero chegar); somos capazes de descobrir como alcançar essas metas, incluindo a capacidade de nos mantermos exíveis e desenvolvermos rotas alternativas (Sei como chegar lá, sou persistente, posso tolerar frustrações e tentar novamente); acreditamos em nós mesmos (Eu posso fazer isso!).

Portanto, a esperança é uma combinação de estabelecer metas e ter determinação para perseguí-las, além de acreditar em nossas próprias habilidades. Esperança é, portanto, Plano B.

E aqui está a parte que me inspirou a lidar com minha própria vulnerabilidade: pude recuar e deixar meus filhos descobrirem algumas coisas por si mesmos que se aprende!

De acordo com Snyder, os filhos geralmente aprendem a esperança com seus pais. Crianças necessitam de relacionamentos que sejam marcados por limites, com pais que, com altos níveis de esperança tiveram experiências com a adversidade. Foi do processo de lutar, e, ao fazer isso, eles aprenderam a acreditar em si mesmos.

Criar filhos que sejam esperançosos e que tenham a coragem de ser vulneráveis requer uma superproteção e deixá-los experimentar a decepção, lidar com os contritos, aprender a se impor e ter a oportunidade de falhar. **Se estivermos sempre seguindo nossos filhos na adversidade, críticas e assegurando sua vitória, eles nunca aprenderão por conta própria a viver com ousadia.**

Tive uma experiência com Ellen que foi uma verdadeira lição sobre o que acontece quando se chega para pegar a filha na aula de natação. Estava escuro e, do carro, eu só podia enxergar a silhueta, mas pela sua postura eu sabia que alguma coisa estava errada. O carro, se lançou para o banco da frente, e antes que eu pudesse perguntar chorando.

– O que aconteceu, filha? Você está bem?

Ela olhou para fora da janela, respirou fundo, enxugou as lágrimas na manga

–

Vou ter que nadar os 100 metros na modalidade peito na competição de sábado.

Percebi que isso era algo realmente ruim no universo dela, por isso tentei não

—  
como, na verdade, eu estava, pois, para variar, eu já tinha imaginado o pior

—  
Você não entende. Eu não posso competir em nado peito. Sou horrível! Você implorei para o professor não me inscrever nessa competição.

Eu já me preparava para responder com alguma coisa solidária e encorajadora na entrada da garagem, mas ela me olhou direto nos olhos, pôs sua mão sobre a

—  
Por favor mamãe, me ajude. Eu ainda vou estar nadando quando as garotas da piscina e as nadadoras da próxima prova estiverem se preparando para sair lenta nesse estilo.

Eu não podia respirar. Nem podia raciocinar com clareza. De repente, um bloco de largada me preparando para nadar em uma importante competição na linha de largada e me envia aquele olhar que diz “vencer ou morrer” na borda da piscina, a raia lenta. Vai ser um desastre. Momentos antes, eu estava entre as competidoras, imaginando uma corrida até minha bicicleta que estava perto, quando entreouvi meu treinador dizer: “Vamos deixá-la nadar nesse grupo de crianças mais velhas. Eu não tenho certeza se ela poderá completar a prova, mas será interessante”

—  
Mamãe? Mamãe? Mamãe!!! Você está me ouvindo? Você vai me ajudar o treinador que me coloque em outra prova?

A vulnerabilidade se tornou incontrolável e eu quis gritar: “Sim! Você venceu nenhuma prova que não queira. nunca!” Mas não o fiz. A calma foi uma de muitas de plenitude, então respirei fundo, contei até cinco e disse:

— Deixe-me falar com seu pai.

Depois que as crianças foram dormir, Steve e eu passamos uma hora com Ellen e finalmente concordamos que ela teria que se entender com o treinador. Parecia acertada, odiei cada minuto dela e tentei de tudo, desde um encontro com o treinador de Ellen por expor o meu medo e liberar minha vulnerabilidade.

Ellen ficou chateada quando lhe contei o resultado de nossa conversa, e estava quando chegou em casa naquela tarde e nos disse que seu treinador achava que ela ter uma tomada de tempo oficial naquele evento. Ela cruzou os braços, os olhos e chorou. Depois de um tempo, levantou a cabeça e disse:

— Eu podia desistir da prova. Muita gente perde a largada. —  
Uma parte de mim pensou: Solução

perfeita! Mas então minha lha continuou: –

Eu não vou ganhar. Não sou boa em nado peito nem para chegar em segundo ou terceiro lugar. E todos vão estar assistindo.

Esta era a oportunidade para redimir o que é importante para ela. Toda família mais importante do que o evento de natação, do que seus amigos e do que a competição ultracompetitiva que é dominante em nossa comunidade. Olhei para Ellen e

– Você pode desistir. Eu provavelmente pensaria nisso se estivesse no seu lugar. Qual é a sua meta para essa prova de natação? Não é vencer e nem ao menos sair da piscina? Não é ser melhor do que as outras garotas? E se a sua meta for comparecer e se molhar?

Ellen olhou para mim como se eu estivesse louca.

– Só comparecer e entrar na água? – perguntou.

Contei a ela que tinha passado muitos anos sem tentar fazer qualquer coisa que não fosse muito boa e que essa atitude quase me fez esquecer como é bom ser corajosa.

– Às vezes a coisa mais importante e mais corajosa a se fazer é simplesmente ir. Vou explicar.

Steve e eu decidimos não estar próximos quando Ellen fosse chamada. Na hora de se alinhar para a largada, eu nem tinha certeza de que ela estaria lá, mas estava lá onde ela nadaria e prendemos a respiração. Ela olhou diretamente para mim, inclinou a cabeça e ajustou seus óculos de natação.

Ellen foi a última a sair da piscina. As outras competidoras já haviam saído. As outras meninas da prova seguinte já ocupavam seus lugares. Steve e eu gritamos para ela ir. Quando ela finalmente saiu da piscina, caminhou até seu treinador, que lhe deu algum comentário sobre o seu movimento de pernas. Depois, ela se dirigiu para casa um pouco chorosa. Ela olhou para o pai e para mim e disse:

– Foi bem ruim, mas eu fiz. Eu compareci e me molhei. Fui corajosa.

Escrevi este manifesto sobre criar filhos porque tive que fazê-lo. Steve e eu precisamos dele.

Desprezar as comparações em uma sociedade que usa aquisições e conquistas para se medir é fácil. Uso esse manifesto como um barômetro, uma prece e uma meditação para lembrar-me com a vulnerabilidade ou quando sou assolada por medo de não ser boa o suficiente para a coisa. Ele me faz recordar a descoberta que mudou e que, provavelmente, salvou a minha vida.

somos e como nos relacionamos com o mundo são indicadores muito mais fortes do que se sairão na vida do que tudo que sabemos sobre criação de filhos.

## **Manifesto pela criação de filhos plenos**

Acima de tudo, quero que você saiba que é amado e que tem capacidade de amar.

Você descobrirá isso por meio de minhas palavras e atitudes: as lições sobre amor estão na maneira como eu o trato e como eu trato a mim mesmo.

Quero que você se relacione com o mundo a partir de um sentimento de dignidade e de autovalorização.

Você descobrirá que é digno de amor, aceitação e alegria todas as vezes que praticando o amor-próprio e acolhendo minhas próprias imperfeições.

Nós praticaremos a coragem em nossa família ao nos mostrarmos, ao deixarmos ser vistos e nos vejamos e ao valorizarmos a vulnerabilidade. Compartilharemos nossos medos e fracasso e de vitória. Em nosso lar sempre haverá espaço para ambas.

Nós lhe ensinaremos a compaixão exercendo-a primeiro com nós mesmos, e então uns com os outros. Colocaremos e respeitaremos limites; valorizaremos o esforço, a esperança e a perseverança. Descanso e brincadeiras serão valores de nossa família, como práticas de família.

Você aprenderá sobre responsabilidade e respeito ao me ver cometer erros e consertá-los, e ao ver como peço o que preciso e falo sobre como me sinto.

Quero que você conheça a alegria, para que juntos pratiquemos a gratidão.

Quero que você sinta alegria, para que juntos aprendamos a ser vulneráveis.

Quando a incerteza e a escassez baterem à nossa porta, você será capaz de reconhecer a ética que permeia nossa vida diária.

Juntos, choraremos e enfrentaremos o medo e a tristeza. Vou desejar livrá-lo de sua dor, mas em vez disso ficarei ao seu lado e lhe ensinarei como senti-la.

Nós vamos rir, cantar, dançar e criar juntos. Sempre teremos permissão para sermos nós mesmos um com o outro. Não importa o que aconteça, você sempre será parte de nossa casa.

Quando iniciar sua jornada para ser uma pessoa plena, o maior presente que

dar a você é amar intensamente e viver com ousadia.

Não irei ensiná-lo, amá-

lo nem lhe mostrar as coisas de forma perfeita, mas eu me

deixarei ser visto por você e sempre considerarei sagrado o dom de p  
lo verdadeira e profundamente.

## REFLEXÕES FINAIS

Nos nove meses que levei para sintetizar e editar os meus 12 anos d  
voltei àquela citação de Roosevelt presente no Prólogo pelo menos umas 100  
geralmente recorro a ela em momentos de raiva ou desespero, pensando  
conversa ada” ou “A vulnerabilidade não vale a pena”. Há pouco tem  
comentários anônimos realmente maldosos em um site, puxei a citação  
diretamente com a folha de papel: “Se o crítico não importa, então por que i

O papel não respondeu.

Quando segurei a citação nas mãos, me lembrei de uma entrevista que z con  
poucos anos. Ele me contou que seus pais lhe mandaram alguns links de min  
ele realmente gostou da ideia de ser uma pessoa plena e viver com ousadia. C  
as palestras o haviam estimulado a dizer para a garota com quem ele vinha s  
que a amava, fiquei aguardando um final feliz para aquela história.

Mas não foi o que aconteceu. A garota disse que ele era ótimo, mas que pens  
que ambos deveriam sair com outras pessoas. Quando esse rapaz voltou para  
se declarar e levar um fora da moça, contou a história aos seus dois companh  
ele me disse: “Os dois estavam concentrados em seus notebooks, e, sem nem  
perguntou: ‘O que você esperava?’ O outro comentou que as garotas só gosta  
para elas, não corre atrás.” Meu entrevistado então olhou para mim e contin  
senti um idiota. Durante alguns segundos quei furioso comigo mesmo  
você. Mas depois pensei melhor e me lembrei do que tinha feito. E c  
quarto: ‘Eu estava vivendo com ousadia, meus amigos.’”

Ele sorriu quando me contou o que veio depois: “Eles pararam de teclar, olha  
concordaram com a cabeça, e um deles disse: ‘Isso aí! Bola pra frente!’”

Viver com ousadia não tem nada a ver com ganhar ou perder. Tem a ver com  
mundo onde a escassez e a vergonha dominam e sentir medo tornou-  
se um hábito, a vulnerabilidade  
é subversiva. Incômoda. Até um pouco perigosa, às vezes. E, sem dúv  
se

emocionalmente signi ca correr um risco muito maior de ser magoado. A  
retrospectiva de minha própria vida e do que viver com ousadia provocou en



sinceridade que nada é mais incômodo, perigoso e doloroso do que co  
fora da minha vida, olhando para ela e imaginando como seria se eu  
mostrar e deixar que me vissem.

Portanto, Sr. Roosevelt, acho que o senhor acertou na mosca. Realmen  
erros e decepções” e realmente não há vitória sem vulnerabilidade. Ho  
mesmo quando estou me sentindo perdida, tudo em que consigo pensar é: “Is

Anexo

ACREDITAR NA REVELAÇÃO:

A TEORIA FUNDAMENTADA NOS DADOS

E MEU PROCESSO DE PESQUISA

Caminante, no hay camino, se hace camino al andar.

Esta frase do poeta espanhol Antonio Machado contém o espírito do meu pro  
teorias que emergiram dele. Inicialmente, eu me xei no que pensava s  
encontrar evidência empírica do que eu sabia ser verdade. Mas logo percebi  
focando no que realmente importa para os participantes da pesquisa –  
pelo método da teoria fundamentada nos dados recolhidos –  
signi caria partir do princípio de que não há rota de nida e de  
que, certamente, não há modo de saber o que se irá encontrar.

Os desa os mais difíceis para se tornar um pesquisador pelo método da teoria  
dados são:

1. Reconhecer que é praticamente impossível entender a metodologia o  
fundamentada antes de utilizá-la;
2. Criar coragem para deixar os participantes da pesquisa de nirem o  
da pesquisa;
3. Abrir mão de nossos interesses e ideias preconcebidas para “acredit  
revelação”.

Ironicamente (ou talvez não), esses também são os desa os de se viver uma v  
coragem.

A seguir apresento uma visão geral dos processos de planejamento, metodolo  
codi cação que usei na pesquisa. Antes de repassá-  
los, quero agradecer a Barney Glaser e Anselm

Strauss por seu trabalho pioneiro em pesquisa qualitativa e pelo desenvolvim

fundamentada nos dados. E ao Dr. Glaser, que aceitou vir da Califórnia para meu comitê de tese na Universidade de Houston: você literalmente mudou meu mundo.

## A jornada da pesquisa

Como aluna de doutorado, o poder das estatísticas e as linhas claras atraíam, mas me apaixonei pela riqueza e pela profundidade da pesquisa que está no meu DNA, e não pude resistir à ideia de pesquisar como uma coleção

Histórias de vida são registros com alma, e nenhuma metodologia contempla teoria fundamentada nos dados. Sua diretriz é desenvolver teorias baseadas nas experiências das pessoas em vez de comprovar ou desmentir teorias já existentes.

O pesquisador behaviorista Fred Kerlinger definiu a teoria como “um conjunto de conceitos, de definições e proposições inter-relacionados que apresenta uma visão sistemática do fenômeno, especificando as relações entre variáveis com o objetivo de explicá-lo”.

Na teoria fundamentada nos dados não se começa com um problema ou uma pergunta exaustivo levantamento de livros –

se começa com um tema. Deixamos os participantes da pesquisa definir o problema ou a sua preocupação principal sobre o tema, depois, vemos como e onde ela se encaixa na literatura existente.

Eu não me propunha a estudar a vergonha –

um dos sentimentos mais complexos e multifacetados que vivenciamos. Um tema que não somente levei seis anos para desenvolver, mas que se tornou tão forte que a simples menção da palavra vergonha provoca desconforto e resistência. Eu havia começado inocentemente com o interesse de aprender mais sobre a experiência humana.

Após 15 anos de formação em serviço social, eu tinha certeza de uma coisa: a vergonha é o que cria vínculos; é o que dá propósito e sentido à existência humana. O poder da vergonha em nossas vidas foi compreendido quando a preocupação principal sobre resiliência se tornou como medo do isolamento; o medo de que algo que fizemos ou deixamos de fazer nos tornasse ou o lugar de onde viemos nos torne indignos de receber amor ou de estabelecer conexões. Quando dissolvemos essa preocupação ao entendermos nossas vulnerabilidades e nossas capacidades de coragem e compaixão – o que chamo de resiliência à vergonha.

Depois de desenvolver uma teoria sobre a resiliência à vergonha e ter enfrentado a escassez em nossas vidas, eu quis mergulhar mais fundo. O problema é que não havia muita pesquisa sobre vergonha e escassez fazendo perguntas diretas sobre esses temas. Foi uma abordagem para penetrar nas experiências. Foi quando tive a ideia de explorar os princípios da química.

Na química, principalmente na termodinâmica, quando se tem um elemento volátil demais para se medir, geralmente é preciso recorrer a medições se a propriedade ao combinar e reduzir componentes menos voláteis relacionados e manipulações revelem uma medida da propriedade original. Minha ideia é de vergonha e escassez ao explorar o que existe na sua ausência.

Sei como as pessoas vivenciam a vergonha, mas o que elas estão sentindo quando esse sentimento não tem uma faca permanentemente em suas costas de serem indignas de vínculos afetivos? Como algumas pessoas estão vivendo sob a cultura da escassez, ainda se agarrando à crença de que são boas o bastante para que indivíduos existiam porque os havia entrevistado e usado alguns dados para consubstanciar meu trabalho sobre empatia e combate à vergonha.

Antes de voltar a mergulhar nas informações coletadas, chamei esse estudo de "procurava mulheres e homens que vivessem e amassem com o máximo de riscos e da incerteza. Eu queria saber o que essas pessoas tinham em suas preocupações principais e quais eram os padrões e questões que de nada eram plenamente. Registrei as descobertas desse estudo no livro *A arte da imperfeição*, revista acadêmica, publicado recentemente.

A vulnerabilidade tornou-se uma categoria central em meu trabalho. Ela foi um componente indispensável tanto em meu estudo sobre a vergonha quanto no estudo sobre a vulnerabilidade e até em minha tese sobre vínculos há um capítulo sobre a vulnerabilidade. Então, sobre vulnerabilidade e as outras emoções que estudei, mas depois de anos de trabalho fundo nesse trabalho, eu quis conhecer mais sobre a vulnerabilidade e sobre a vulnerabilidade fundamentada nos dados que surgiu dessa investigação é o tema deste livro acadêmico na imprensa especializada.

## Plano

Como já mencionei, o método da teoria fundamentada nos dados, com o nome original de grounded theory, foi desenvolvido originalmente por Glaser e Strauss, e aperfeiçoado por Glaser, direcionando meus estudos. O processo dessa teoria consiste em cinco componentes: amostragem teórica, codificação, registro teórico e classificação. Esses cinco são integrados pelo método da comparação permanente de análise de dados para compreender as “principais preocupações” dos participantes em relação às experiências que estavam sendo estudadas (vergonha, plenitude e vulnerabilidade). O principal apareceu na coleta de dados, desenvolvi uma teoria capaz de explicar e resolver rotineiramente esses anseios na vida cotidiana.

## Amostragem

A amostragem teórica –

processo de coleta de informações que proporciona a criação da teoria – foi o

método básico de amostragem que utilizei no estudo. Quando usa esse pesquisador coleta, codifica e analisa as informações simultaneamente, e emprega para determinar quais os dados a serem coletados a seguir e onde encontrá-los. Alinhada com a amostragem teórica, selecionei os participantes com base nas entrevistas de informações secundárias.

Um princípio importante da teoria fundamentada nos dados é que os pesquisadores são capazes de presumir a relevância das informações pessoais, incluindo orientação sexual, classe social e habilidades. Embora a relevância dessas informações seja considerada, a amostragem proposital foi utilizada com a amostragem teórica. Cada grupo diversificado de participantes fosse entrevistado. Em alguns momentos da pesquisa, os dados de identidade sem dúvida apareceram como relevantes. A amostragem proposital continuou a informar a amostragem teórica. Em alguns casos, a identidade não surgiu como relevante, a amostragem teórica foi utilizada com

Entrevistei 750 participantes do sexo feminino e aproximadamente 43% como caucasianas, 30% como afro-americanas, 18% como latinas e 9% como asiático-americanas.

As idades das participantes femininas iam de 18 a 88 anos, com uma média de 46 anos.

Entrevistei 530 participantes do sexo masculino, sendo aproximadamente 40%

afro-americanos, 20% latinos e 15% asiático-americanos. A média entre os entrevistados masculinos foi de 46 anos e a abrangência foi de 18 a 80 anos.

Muito embora o método da teoria fundamentada nos dados produza certa saturação teórica (um ponto no qual nenhum insight de novos conceitos), o pesquisador produziu provas repetidas para a sua categoria conceitual). Com o total de 1.280 participantes, apareceram três teorias interligadas com muitas outras, assim como várias propriedades abastecendo de informação cada categoria. A teoria ficou cheia de nuances da resiliência à vergonha, da plenitude e da vulnerabilidade. Isso foi conseguido de uma amostragem mais extensa e abrangente.

Uma premissa básica da teoria fundamentada nos dados é a de que “tudo é interpretado”. Como escreve:

Do comentário mais breve à entrevista mais detalhada, passando por frases e

e jornais, documentos, observações, intuições suas ou de outros, variáveis factuais que possam aparecer no caminho do pesquisador que esteja ligado à sua área específica. Tudo é informação relevante para a teoria fundamentada nos dados.

Além das entrevistas dos 1.280 participantes, analisei anotações de campo que foram feitas em conversas com especialistas, e também as feitas nos encontros com os alunos de pós-graduação que

realizaram muitas das entrevistas da pesquisa e me ajudaram na análise do assunto. Também gravei e codifiquei anotações de campo sobre minha experiência com aproximadamente 400 alunos de mestrado e de doutorado em serviço social sobre vergonha, vulnerabilidade e empatia, e com o treinamento de cerca de 100 áreas de saúde mental e dependência química.

Codifiquei também mais de 3.500 trechos de informações secundárias, incluindo casos clínicos e anotações, cartas e páginas de revistas. No total, codifiquei aproximadamente 10.000 ocorrências (frases e expressões das anotações de campo originais) usando o método da comparação constante (análise linha por linha). Fiz toda essa codificação manualmente. Computadores não são recomendados na teoria fundamentada glaseriana.

Coleti pessoalmente toda essa informação, com a exceção de 215 entrevistas de campo da pesquisa que foram realizadas por alunos de pós-graduação em serviço social que trabalharam sob minha supervisão. Com vistas a garantir consistência entre os avaliadores, eu codifiquei e analisei todas as suas anotações de campo.

Aproximadamente metade das entrevistas aconteceu em encontros individuais, metade em duplas, trios e grupos. O tempo de cada entrevista variou de 45 minutos a uma hora. A entrevista conversacional foi adotada como a abordagem mais eficaz da teoria fundamentada.

## Codificação

Utilizei o método da comparação constante para analisar as informações linha por linha das notas para organizar os conceitos emergentes e suas relações. O foco foi identificar as principais preocupações dos participantes e o surgimento

de novas ideias. À medida que realizava novas entrevistas, eu reconceituava categorias e identificava novas informações para cada categoria. Eu usava codificação seletiva até que não apareciam e as informações ficavam saturadas através das categorias e através

## Exige-

se dos pesquisadores da teoria fundamentada nos dados que conceitualizem a informação coletada. Essa abordagem é muito diferente dos métodos que produzem descobertas baseadas em uma farta descrição dos dados e d

Para conceitualizar vergonha, plenitude e vulnerabilidade, e para identificar os principais dos participantes em relação a esses temas, analisei as informações enquanto fazia as seguintes perguntas: o que os participantes estão descobrindo? O que os preocupa? O que os participantes estão tentando fazer? Quais são os diferentes comportamentos, pensamentos e ações? Mais uma vez, utilizei a análise constante para reexaminar os dados em relação às categorias emergentes e suas relações relacionadas.

### *Análise da literatura*

Pelas mesmas razões que a teoria fundamentada nos dados faz com que a literatura surja da coleta de dados, um completo exame da literatura pertinente deve surgir da informação coletada. Os exames da literatura feitos na pesquisa qualitativa tradicional servem de suporte a ambos os lados das descobertas da pesquisa com o mesmo

a necessidade de nova pesquisa, a pesquisa é conduzida, surgem descobertas da literatura e, por fim, a pesquisa é novamente sustentada pela literatura e a contribuição para a tese do pesquisador.

Na teoria fundamentada nos dados, estes sustentam a teoria e a literatura muito rapidamente que os pesquisadores da teoria fundamentada não fazem da literatura pensando: “A teoria apareceu. Pronto. Onde ela se encaixa?” É preciso entender que o exame da literatura é, na verdade, uma análise, e que a pesquisa, mas é uma continuidade do processo.

As referências e pesquisas relacionadas que foram citadas neste livro são informações para as teorias emergentes.

### *Avaliando a teoria fundamentada*

De acordo com Glaser, as teorias fundamentadas nos dados são avaliadas pela adequação, relevância, praticidade e exibibilidade. A teoria atinge “adequação” se a teoria condizem com a informação coletada. Violações de adequação das informações são forçadas em categorias pré-formadas ou descartadas em favor da manutenção de uma teoria já existente.

Além de ser adequada, a teoria precisa ser relevante para o movimento da pesquisa. As teorias fundamentadas nos dados são relevantes quando permitem que os problemas essenciais apareçam. A praticidade é alcançada se a teoria puder explicar o que acontecerá e interpretar o que está acontecendo em alguma área da investigação.

Existem dois critérios para avaliar se uma teoria “funciona” – as categorias devem se adequar e a teoria deve “trabalhar o essencial do que está acontecendo”. Trabalhar com o pesquisador conceitualizou os dados de forma a capturar com precisão as pri-

participantes e como eles as expressam continuamente. Por fim, o princípio de que a teoria nunca pode ser mais correta do que sua capacidade para trabalhar como a informação se revela na pesquisa, a teoria deve ser constantemente n

Segue um exemplo: olho para vários conceitos que apresentei neste livro (como exemplo) e pergunto: “Essas categorias se encaixam na informação coletada?”

Trabalham a informação?” A resposta é “sim”, acredito que elas realmente apareceram na coleta de dados. Assim como a teoria da resiliência à vulnerabilidade

quantitativo testarão minhas teorias sobre plenitude e vulnerabilidade, desenvolvimento do conhecimento.

Ao fazer uma retrospectiva dessa jornada, percebo a verdade profunda que compartilhei no início deste capítulo. Realmente não há um caminho para que participantes da pesquisa tiveram a coragem de compartilhar suas histórias, que eu consegui criar esse caminho que deu a minha carreira e minha importância de abraçar a vulnerabilidade e uma vida plena, passei a ser arrebatada pela minha coleta de dados. Hoje sei que fui salva por ela.

## PRATICANDO A GRATIDÃO

Não é a alegria que nos torna agradecidos;

é a gratidão que nos torna alegres.

– Irmão David Steindl-Rast

Agradeço às minhas agentes literárias Jo-Lynne Worley e Joanie Shoemaker: obrigada por acreditarem em mim e em meu trabalho.

Ao meu supervisor, Murdoch Mackinnon: você é um grande copiloto. Há outros pilotos que pilotamos juntos.

À minha editora e professora de redação, Polly Koch: eu não poderia fazer sem você. Muito obrigada.

À Jessica Sindler, minha editora na Gotham: obrigada pela sabedoria, pelo trabalho pernoite superdivertido. Sinto-me como se tivesse ganhado na loteria dos editores.

Ao meu editor Bill Shinker e à equipe da Gotham Books, Monica Benveniste, Pete Garceau, Lisa Johnson, Anne Kosmoski, Casey Maloney, Lauren M. Erica Ferguson e Craig Schneider: sou muito grata pelo talento, a paciência e a



Minha gratidão ao pessoal do Speaker's Office: Holli Catchpole, Jenny Cassie Glasgow, Marsha Horshok, Michele Rubino e Kim Stark.

Sou muito grata ao talento da designer Elan Morgan e ao incrível tra Wilton. Obrigada a Vincent Hyman por seu talento de edição e a Jay Marketing Group por sua sabedoria nas conexões e na comunicação.

Agradeço aos amigos e amigas que me desamaram a aparecer, a ser coousadia: Jimmy Bartz, Negash Berhanu, Shiferaw Berhanu, Farrah Braniff, WCenter, Tracey Clark, Ronda Dearing, Laura Easton, Kris Edelheit, Beve

Erwin, Frieda Fromen, Peter Fuda, Ali Edwards, Margarita Flores, Jen Robert Hilliker, Karen Holmes, Andrea Corona Jenkins, Myriam Joseph Lawson, Jen Lee, Jen Lemen, Harriet Lerner, Elizabeth Lesser, Susie Loredon, McDonough, Patrick Miller, Whitney Ogle, Joe Reynolds, Kelly Rae Ro Hernandez, Gretchen Rubin, Andrea Scher, Peter Sheahan, Diana Storms, Ale Unson, Karen Walrond, Jess Weiner, Maile Wilson, Eric Williams e Laura Wil

Aos curadores da TED3Houston: Javier Fadul, Kara Matheny e Tim De confiança e pela oportunidade.

Para a grande família TED: obrigada a Chris Anderson, Kelly Stoetzel, June C Nicholas Weinberg, Mike Lundgren e toda a equipe de disseminadores de ide

Às minhas assistentes de pesquisa, Sara Khonsari e Yolanda Villareal: o comprometimento, pela paciência e pelo trabalho árduo.

Aos nossos pais: Deanne Rogers e David Robinson, Molly May e Chuc Alley, Corky e Jack Crisci: obrigada por sempre acreditarem em nós, nos amarem tão apaixonados por nossos filhos e por nos ensinarem a viver com ou

Aos meus irmãos, Ashley e Amaya Ruiz; Barret, Frankie e Gabi Guille David Alley: obrigada pelo amor, pelo apoio, pelas risadas, pelas lágrimas aprovação e de apoio.

Para Steve, Ellen e Charlie: vocês tornaram tudo possível. Não sei com vocês.

## NOTAS E REFERÊNCIAS

### Introdução

Brown, Brené. (2009) Connections: A 12-session psychoeducational shame-resilience

curriculum. Center City, MN: Hazelden.

Brown, Brené. (2007) *I ough It Was Just Me (But It Isn't): Telling the Truth about Perfectionism, Inadequacy, and Power*. Nova York: Penguin/Gothan Books.

Brown, Brené. (2007) "Shame resilience theory." In Susan P. Robbins, Edward R. Canda (editores), *Contemporary human behavior theory: A critical perspective on social work*, rev. ed. Boston: Ally and Bacon.

Brown, Brené. (2006) "Shame resilience theory: A grounded theory study of shame." *Families in Society*, 87, 1: 43-52.

Brown, Brené. (2012) *A arte da imperfeição*. Ribeirão Preto: Novo Conceito. TED3Houston.

Website principal da TED.

Conferência principal da TED em Long Beach, Califórnia.

## Capítulo 1

Recentemente um grupo de pesquisadores fez uma análise por computador

Nathan; Pond Jr., Richard S.; Campbell, W. Keith e Twenge, J. (2011) "Psychological change: Linguistic markers of psychological traits and emotions in popular US song lyrics." *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 5,

p. 19 Twenge, J. e Campbell, K. (2009) *The narcissism epidemic: Living in an age of entitlement*. Nova York: Simon and Schuster.

p. 22 Twist, L. (2003) *The Soul of Money: Transforming your Relationships with Money*. Nova York: W.W. Norton and Company.

## Capítulo 2

Do campo da psicologia do bem-estar: Aiken L., Gerend, M. e Jackson, K. (2001) "Subjective risk and health protective behavior: Cancer screening and cancer prevention." *Health Psychology*, 20, 1: 10-18.

Revenson e J. Singer (editores), *Handbook of health psychology*, pp. 72-85. Erlbaum.

Apanovitch, A., Salovey, P. e Merson, M. (1998) "The Yale-MTV study of attitudes of American youth." *Manuscript in preparation*.

Do campo da psicologia social: Sagarin, B.; Cialdini, R.; Rice, W. e Serfaty, D. (1992) "The psychology of social influence: A review of the literature." *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 3: 536-541.

"Dispelling the illusion of invulnerability: The motivations and mechanisms of persuasion." *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 3: 536-541.

Gottman, J. (2011) *The science of Trust: Emotional Attunement for Couples*. W.W.Norton & Company.

Gottman, J. Greater good. 28 de outubro de 2011. Acessado em fevereiro de 2012.

[http://greatergood.berkeley.edu/article/item/john\\_gottman\\_on\\_trust\\_and\\_betrayal/\(www.greatergood.berkeley.edu\)](http://greatergood.berkeley.edu/article/item/john_gottman_on_trust_and_betrayal/(www.greatergood.berkeley.edu))

Há alguns estudos muito respeitados sobre liderança: Fuda, P. e Badhwar, V. (2011) "Fire, snowball, mask, movie: How leaders spark and sustain change." *Harvard Business Review*, 89, 11: 10-12.

[http://hbr.org/2011/11/fire-snowball-mask-movie-how-leaders-spark-and-sustain-](http://hbr.org/2011/11/fire-snowball-mask-movie-how-leaders-spark-and-sustain-change/ar/1)

[change/ar/1](http://hbr.org/2011/11/fire-snowball-mask-movie-how-leaders-spark-and-sustain-change/ar/1)

## Capítulo 3

Em um estudo de 2011: Kross, E., Berman, M., Mischel, W., Smith, E. E. e Weller, R. (2011) "Social rejection shares somatosensory representations with physical pain." *National Academy of Sciences*, 108, 15: 6270-6275.

"Social rejection shares somatosensory representations with physical pain." *National Academy of Sciences*, 108, 15: 6270-6275.

Para um exame mais amplo da literatura sobre vergonha e culpa ver: June Price Tangney e Ronda L. Dearing (Nova York: Guilford Press, 2002).

Como acréscimo recomendo *Shame in the Therapy Hour*, editado por Ronda L. Tangney (American Psychological Association, 2011).

Os livros e artigos a seguir exploram a ligação da vergonha com vários comportamentos. Balcom, D.; Lee, R. e Tiger, J. (1995) "The systematic treatment of shame in couples of Marital and Family Therapy, 21: 55-65.

Brown, B. (2007) *I thought it was Just me: Women reclaiming power*. Nova York: Gotham.

Brown, B. (2006) "Shame resilience theory: A Grounded theory study on women's families in Society, 87, 1: 43-52.

Dearing, R. e Tangney, J. (editoras). (2011) *Shame in the therapy hour*. Psychological Association.

Dearing, R.; Stuewig, J. e Tangney, J. (2005) Sobre a importância de diferenciar culpa: "Relations to problematic alcohol and drug use." *Addictive Behaviors*,

Ferguson, T.J.; Eyre, H. L. e Ashbaker, M. (2000) "Unwanted identities and shame-anger links and gender differences in shame." *Sex Roles*, 42: 133-157.

Hartling, L.; Rosen, W., M. e Jordan, J. (2000) Shame and humiliation: A relational transformation. (Trabalho em andamento nº 88). Wellesley, MA: Wellesley College.

Jordan, J. (1989) Relational development: Therapeutic implication of emphasis on shame (Trabalho em andamento nº 39). Wellesley, MA: The Stone Center, Wellesley College.

Lester, D. (1997) Suicide and Life-Threatening Behavior, 27: 352-361.

Lewis, H.B. (1971) Shame and guilty in neurosis. Nova York: International University Press.

Mason, M. (1991) Women and shame: Kin and culture. In C. Bepko (editor), *Shame and addiction*, pp. 175-194. Binghampton, NY: Haworth.

Nathanson, D. (1997) Affect theory and the compass of shame. In M. Lansky (editor). *The widening scope of shame*. Hillsdale, NJ: Analytic Press.

Sabatino, C. (1999) "Men facing their vulnerabilities: Group processes with sexually offended." *Journal of Men's Studies*, 8: 83-90.

Scheff, T. (2000) "Shame and the social bond: A sociological theory." *Sociological Quarterly*, 41: 84-99.

Scheff, T. (2003) "Shame in self and society." *Symbolic Interaction*, 26: 239-261.

Stuewig, J.; Tangney, J.P.; Mashek, D.; Forkner, P. e Dearing, R. (2000) Shame, emotions, alcohol dependence, and HIV risk behavior in an incarcerated population. *Use and Misuse*, 44: 449-471.

Talbot, N. (1995) "Unearthing shame is the supervisory experience." *Journal of Psychotherapy*, 49: 338-349.

Tangney, J.P., Stuewig, J. e Hafez, L. "Shame, guilt and remorse: Implications for populations. *Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*.

Tangney, J.P.; Stuewig, J.; Mashek, D. e Hastings, M. (2011) Assessing the relationship between proneness to shame and guilt: Feeling bad about the behavior or the self? *Criminal Behavior*, 38: 710-734.

- Tangney, J.P. (1992) "Situational determinants of shame and guilt in ..." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18: 199-206.
- Tangney, J.P. e Dearing, R. (2002) *Shame and Guilt*. Nova York: Guilford.
- Klein, D.C. (1991) "The humiliation dynamic. An overview." *The Journal of Primatology*, 12, 2: 93-122.
- Eagleman, D. (2011) *Incógnito – As vidas secretas do cérebro*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Pesquisa do Stone Center da Faculdade de Wellesley: Hartling, L.; Rosenthal, J. (2000) "Shame and humiliation: From isolation to relational ..." (Trabalho em andamento nº 88). Wellesley, MA: The Stone Center, Wellesley.
- Pennebaker, J. W. (2004) *Writing to heal: A guided journal for recovering from emotional upheaval*. Oakland: New Harbinger Publications.
- Pennebaker, J.W. (2010) "Expressive writing in a clinical setting." *The Independent Journal of Psychology*, 30: 23-25.
- Petrie, K. J.; Booth, R.J. e Pennebaker, J.W. (1998) "The immunological suppression." *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: 1264-1272.
- Pennebaker, J.W.; Kiecolt-Glaser, J. e Glaser, R. (1988) "Disclosure of traumas and immune function: Health implications for psychotherapy." *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56: 239-245.
- Richards, J.M.; Beal, W.E.; Seagal, J. e Pennebaker, J.W. (2000) "The effect of traumatic events on illness behavior among psychiatric prison inmates." *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 109: 156-160.
- Pennebaker, J. W. (2004) *Writing to Heal: A Guided Journal for Recovering from Emotional Upheaval*. Oakland: New Harbinger Publications.
- Frye, M. (2001) *Opression*. In M. Anderson e P. Collins (editores), *Race, class and culture: An anthology*. Nova York: Wadsworth.
- Mahalik, J. R.; Morray, E.; Coonerty-Femiano, A.; Ludlow, L. H.; Slattery, S. M. e Smiler, A. (2005) "Development of the conformity to feminine norms inventory."
- Shrauger, S. e Patterson, M. (1974) *Self-evaluation and the selection of dimensions for*



[www.superherophoto.com/](http://www.superherophoto.com/)

Nicholas Wilton: <http://nicholaswiltonpaintings.com/> e <http://www.artplaneworkshop.com/>

Leonard Cohen: “Anthem”, The Future, 1992, Columbia Records.

Morbidity and Mortality Weekly Report (MMWR) , novembro de 2011: Overdoses of Prescription Opioid Pain Relievers.” Estados Unidos, 1999-2008

Stutman, Robert. Palestras em 2011 na [The UP Experience](http://www.theutexperience.com/). Esse vídeo aqui: <http://www.theutexperience.com/media.html#video>.

Miller, J.B. e Stiver, I.P. (1997) The healing connection: How women form relationships in therapy and in life. Boston: Beacon Press.

Jennifer Loudon: <http://jenniferloudon.com/>

Louden, J. (2007) [The Life Organizer](http://www.lifeorganizer.com/): A woman’s guide to a mindful year. World Library.

The Houston Chronicle: Brown, B. (25 de julho de 2009). “Time to get off the battlefield.” Chronicle, p. B7.

Minha dissertação: Brown, C. B. (2002) “A grounded theory of developing, maintaining, and assessing relevance in professional helping.” Dissertation Abstracts International (UMI Nº 3041999).

Parrish, K. (2011) “Battaglia calls reducing suicides a top priority.” Army and Air Force Service. Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Harrell, M. e Be

“Losing the battle: The challenge of military suicide.” Center for New America. Brief.

Thompson, M. (13 de abril de 2010). "Is the army losing its war on suicide?"

Weiss, D.C. (2009) “Perfectionism, ‘psychic battering’ among reasons for lawlessness.” American Bar Association Journal.

Team Red, White and Blue: <http://www.teamrwb.org/>

## Capítulo 5

Deal, T. e Kennedy, A. (2000). Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. New York: Perseus.

## Capítulo 6

Robinson, K. (2011) Segunda edição. Out of minds: Learning to be creative. MN: Capstone Publishing.

Workplace Bullying Institute: <http://www.workplacebullying.org/wbireasearch/2010-wbi-national-survey/>

Bullying no trabalho: Deschenaux, J. (2007) Experts: Antibullying policies and productivity. Encontrado em <http://www.shrm.org/LegalIssues/EmploymentLaw>

Gates, B. (22 de fevereiro de 2012). "Shame is not the solution." The New York Times.

Tangney, J. P. e Dearing, R. (2002) Shame and guilt. Nova York: Guilford.

Freire, P. (1968) Pedagogia do oprimido, São Paulo: Paz e Terra.

hooks, b. (1994) Teaching to transgress: Education as the price of freedom. Routledge.

Saleebey, D. (1996) The strengths perspective in social work practice: Extension to Social Work, 41, 3: 296-306.

CNN / Money : <http://management.fortune.cnn.com/2012/03/16/lululemon-christineday>.

Acessado em março de 2012.

Godin, S. (2008) Tribes: We Need You to Lead Us. Nova York: Portfolio.

## Capítulo 7

The Oprah Winfrey Show. Harpo Studios. 26 de maio de 2000.

Snyder, C.R. (2003) Psychology of hope: You can get there from here. Nova York: Guilford.

Snyder, C. R.; Lehman, Kenneth A.; Kluck, Ben e Monsson, Yngve. (2000) "Hope, rehabilitation and vice versa". Rehabilitation Psychology, 51, 2: 89-112.

Snyder, C.R. (2002) "Hope theory: Rainbows in the mind". Psychological Inquiry, 13, 4: 249-268.



## Anexo

Glaser, B. e Strauss, A. (1967) The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine.

Glaser, B. (1978) Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. Mill Valley, CA: Sociological Press.

Glaser, B. (1992) Basics of grounded theory: Emergence versus forcing. Mill Valley, CA: Sociological Press.

Glaser, B. (1998) Doing grounded theory: Issues and discussions. Mill Valley, CA: Sociological Press.

Glaser, B. (2001) The grounded theory perspective: Conceptualization and description. Mill Valley, CA: Sociological Press.

Kerlinger, Fred N. (1973) Foundations of behavioral theory, 2ª edição. New York: Rinehart and Winston.

Glaser, B. e Strauss, A. (1967). The Discovery of grounded theory. Chicago: Aldine.

Glaser, 1978, 1992, 1998, 2001.

“Tudo é informação”: Glaser, 1998.

## SOBRE A AUTORA

Brené Brown, ph.D. em serviço social, é pesquisadora na Universidade de Houston. Ela recebeu vários prêmios na área do ensino, como o College's Outstanding Faculty Award.

A palestra de Brené sobre “O poder da vulnerabilidade”, disponível no YouTube, é uma organização sem fins lucrativos do universo da Tecnologia, do Entretenimento e do Marketing. Brené é uma das mais com os pensadores e ativistas mais fascinantes do mundo –, é uma das mais acessadas no YouTube com 10 milhões de visualizações. Sua pesquisa pioneira foi veiculada pelas PBS e NPR.

É autora do livro A arte da imperfeição (Novo Conceito). Mora em Houston com o marido e os filhos, Ellen e Charlie.

Assista à palestra da autora na TEDxHouston através do link abaixo:



## CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE

1.000 lugares para conhecer antes de morrer, de Patricia Schultz

A História –

A Bíblia contada como uma só história do começo ao fim, de [redacted] e Z  
Corporation

A última grande lição, de Mitch Albom

Conversando com os espíritos e Espíritos entre nós, de James Van Praagh  
Desvendando os segredos da linguagem corporal e Por que os homens fazem  
amor?, de Allan e Barbara Pease

Enquanto o amor não vem, de Iyanla Vanzant

Faça o que tem de ser feito, de Bob Nelson

Fora de série – Outliers, de Malcolm Gladwell

Jesus, o maior psicólogo que já existiu, de Mark W. Baker

Mantenha o seu cérebro vivo, de Laurence Katz e Manning Rubin

Mil dias em Veneza, de Marlena de Blasi

Muitas vidas, muitos mestres, de Brian Weiss

Não tenha medo de ser chefe, de Bruce Tulgan

Nunca desista de seus sonhos e Pais brilhantes, professores fascinantes, de A  
O monge e o executivo, de James C. Hunter

O poder do Agora, de Eckhart Tolle

O que toda mulher inteligente deve saber, de Steven Carter e Julia Sokol  
Os segredos da mente milionária, de T. Harv Eker

Por que os homens amam as mulheres poderosas?, de Sherry Argov  
Salomão, o homem mais rico que já existiu, de Steven K. Scott

Transformando suor em ouro, de Bernardinho



INFORMAÇÕES SOBRE OS

PRÓXIMOS LANÇAMENTOS

Para saber mais sobre os títulos e autores

da EDITORA SEXTANTE,

visite o site [www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br),

curta a página [facebook.com/esextante](https://facebook.com/esextante)

e siga [@sextante](https://twitter.com/sextante) no Twitter.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,

você terá acesso a conteúdos exclusivos e poderá participar

de promoções e sorteios.

Se quiser receber informações por e-mail,

basta cadastrar-se diretamente no nosso site

ou enviar uma mensagem para

[atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)

[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)

[facebook.com/esextante](https://facebook.com/esextante)

Twitter: [@sextante](#)

Editora Sextante

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo

Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil

Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: [atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)

# Document Outline

- Créditos
- Sumário
- Prólogo – O que significa viver com ousadia?
- Introdução – Minhas aventuras na arena da vida
- Capítulo 1 – Escassez: por dentro da cultura de não ser bom o bastante
- Capítulo 2 – Derrubando os mitos da vulnerabilidade
- Capítulo 3 – Compreendendo e combatendo a vergonha
- Capítulo 4 – Arsenal contra a vulnerabilidade
- Capítulo 5 – Diminuindo a lacuna de valores: trabalhando as mudanças e fechando a fronteira da falta de motivação
- Capítulo 6 – Compromisso perturbador: ousadia para reumanizar a educação e o trabalho
- Capítulo 7 – Criando filhos plenos: ousando ser o adulto que você quer que seus filhos sejam
- Reflexões finais
- Anexo – Acreditar na revelação: a teoria fundamentada nos dados e meu processo de pesquisa
- Praticando a gratidão
- Notas e referências
- Sobre a autora
- Conheça os clássicos da Editora Sextante
- Informações sobre os próximos lançamentos